



Palvelukokemuksen laatu:

Case: Raha-automaattiyhdistys, Pelaamo
Hämeenkatu Tampere

Saila Salminen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2015
Hotelli- ja ravintola-ala
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Restonomi

SAILA SALMINEN:

Palvelukokemuksen laatu

Case: Raha-automaattiyhdistys, Pelaamo Hämeenkatu Tampere

Opinnäytetyö 68 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Toukokuu 2015

Palvelun merkitystä organisaation menestyksen, imagon ja markkinoinnin kannalta painotetaan yhä enenevässä määrin. Opinnäytetyön aiheena on selvittää palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä painopisteenä asiakkaan kokema palvelun laatu. Palveluprosessin kehittämisen perusedellytys on asiakastuntemus, joten tutkimuksen lähtökohtana on kartoittaa ovatko asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden näkemykset palvelun laadusta yhteneviä. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä RAY:n Tampereen Hämeenkadun Pelaamon kanssa, jossa teetettiin kvantitatiivinen kyselytutkimus pelisalin asiakkaille. Pelisalin työntekijöitä haastateltiin puolistrukturoidun teemahaastattelun muodossa.

Tutkimuksessa saatiin selville, että niin pelisalin henkilökunta kuin asiakkaatkin kokevat palvelun laadun hyväksi. Henkilökunnan palvelualttius sekä pelisalin positiivinen yleisilmapiiiri nähtiin hyvän palvelukokemuksen avaintekijöinä ja pelisalimiljöön koettiin tarjoavan hyvät mahdollisuudet sen toteutumiseen. Kehityskohteita nähtiin ennemminkin pelisalin teknisissä palveluissa, kuten pelitarjonnassa sekä kysynnän ja tarjonnan kohtaamisessa.

Tulosten perusteella pelisalin palvelun laadun kehittäminen painottuu palvelun teknisten laatutekijöiden huomioimiseen ja sitä myötä laadun ylläpitämiseen. Palveluympäristön toimivuudella ja koulutuksien tuomalla tietotaidolla, varmistetaan työntekijöiden mahdollisuudet tuottaa hyvää asiakaspalvelua sekä myötävaikutetaan asiakkaan kokemaan palvelun kokonaislaatuun. Henkilökunnan motivointi ja onnistuneiden palvelusuoritusten huomioiminen, nostavat työtyytyväisyyttä, mikä on suorassa yhteydessä hyvään palveluun. Palvelun kehittämisen haaste laajan asiakaskunnan kohdalla on miellyttää palvelun kaikkia käyttäjiä toiminnan kannattavuuden tarjoamisessa puitteissa. Palvelutarjonnan monipuolisuudella sekä asiakastarpeiden huomioimisella voidaan myötävaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin palvelun kokonaislaadusta.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

SALMINEN, SAILA:

Quality of Service Experience

Case: Raha-automaattiyhdistys, Pelaamo Hämeenkatu Tampere

Bachelor's thesis 68 pages, appendices 6 pages

May 2015

The aim of this study was to clarify whether the customers' and service providers' opinions about the quality of service are congruent. The theoretical framework of the thesis deals with factors affecting the quality of service and service development. The focus of the theoretical framework is on customer experience. The study was carried out with Pelaamo of Tampere.

Both qualitative and quantitative methods were applied in the study. The data were collected through questionnaires distributed to customers and through theme interviews with employees. Altogether 80 questionnaires were distributed and 59 were returned, thus the response rate was 74 %. Four employees participated in the interviews. The results were analysed by Tixel statistics program and by making use of content analysis.

The results suggest that both customers and employees experience that the overall quality of service is good. Great personnel and service enabling environment was considered to provide good conditions for the success of the service. Furthermore, the results show that cases where customers expect improvement related more to the balance of demand and supply than to the employee's way to service.

The results indicate that developing the quality of service has to focus on developing the technical quality of service and maintaining the functional quality. The challenge is how to meet the demand of the large customer base without forgetting the profitability of the activities. By the functionality of service environment, by maintaining the technical expertise of employees and by motivating staff, ensure the possibilities to produce good service and to contribute to the customer experience of overall quality of service are ensured.

Key words: quality of service, customer experience, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PALVELU	7
2.1	Palvelun ominaispiirteet	7
2.2	Sisäinen ja ulkoinen palvelu	9
3	PALVELUN KOKONAISLAATU.....	11
3.1	Laatunäkökulmat	11
3.2	Asiakkaan kokema palvelun laatu	13
3.2.1	Asiakkaan odotukset	14
3.2.2	Palvelukokemus	16
3.3	Laadun mittaaminen ja arviointi	18
4	PALVELUMUOTOILU	21
4.1	Palveluiden kehittäminen muotoilun keinoin	21
4.2	Palvelumuotoilun elementit	23
4.2.1	Asiakaskokemus.....	24
4.2.2	Palvelupolku.....	25
4.2.3	Palveluympäristö.....	28
4.2.4	Näkymättömästä näkyväksi	29
4.3	Palvelumuotoiluprosessi	31
4.4	Täyden kympin palvelua -opas	32
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	39
6.1	Teemahaastattelu	39
6.2	Asiakaskysely	43
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
	LÄHTEET.....	60
	LIITTEET	63
	Liite 1. Saatekirje	63
	Liite 2. Teemahaastattelun rakenne.....	64
	Liite 3. Esimerkki analysointiprosessin etenemisestä	65
	Liite 3. Asiakaskysely	66

1 JOHDANTO

Palveluliiketoiminta on yhä enenevässä määrin saanut jalansijaa yritysten keskuudessa. Huomiota ei enää kiinnitetä vain itse tuotteeseen, vaan myös sen ympärillä tapahtuvaan toimintaan, kuten organisaatioon, teknologiaan ja ennen kaikkea asiakasrajapintaan. Palvelulla tuodaan lisäarvoa yritykselle ja sen kehittäminen nähdään tärkeänä osana yrityksen toiminnallista kasvua. Aineeton palvelu tuotetaan ja sen arvo syntyy yhteistyössä asiakkaan kanssa tehden siitä yksilöllisen tuotteen myyjän ja asiakkaan välillä.

Palvelu on aihepiirinä hyvin kiinnostava ja sen merkitystä painotetaan jatkuvasti. Palveluntarjoajat kouluttavat henkilökuntaansa kiintopisteenä yhä asiakaskeskeisempi toimintamalli. Asiakastutkimuksilla ja muun muassa palvelualoilla yleistyneillä mystery-shoppauksilla pyritään mittaamaan palvelun laatua ja kehittymään alalla. Mittauksien painopisteenä on erityisesti asiakkaan kokema palvelun laatu, koska palvelu on riippuvainen yhteistyöstä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä.

Opinnäytetyössä selvitetään ovatko asiakkaan ja Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) pelisalityöntekijöiden näkemykset asiakaspalvelun tasosta yhtenevät. Tavoitteena on selvittää kokevatko RAY:n työntekijät saaneensa tarpeeksi koulutusta asiakkaiden kohtaamiseen, kuinka hyvin saadut opit toteutuvat käytännössä sekä kohtaavatko asiakkaan toiveet ja RAY:n asettamat palvelun laadun kriteerit, vai vallitseeko niiden välillä selkeitä ristiriitoja.

RAY on Suomessa yksinoikeudella raha-automaatteja ja kasinopelejä tarjoava yhdistys, jonka palveluita täysi-ikäiset pelaajat voivat käyttää lukuisissa pelipaikoissa ympäri maata ja internetissä. RAY:n toiminnan voitto käytetään sosiaalisen hyvinvoinnin ja terveyden tukemiseen. Vuosittain noin 800 järjestöä hyötyy avustuksista. Avustuskohteissa työskentelevien lisäksi RAY työllistää noin 1600 työntekijää, joista reilut 1000 palvelee pelaaja-asiakkaita (Finlex 2015; RAY 2015a.; RAY 2015b.)

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt RAY:llä viisi vuotta ja saanut kehittyä mukana ammatissa, jossa asiakaspalveluun on viime aikoina kiinnitetty entistä enemmän huomiota. Asiakkaan näkökulma henkilökunnan työstä on saanut uudenlaisen

merkityksen ja palveluun on tuotu aiempaa asiakaskeskeisempi ote. Työntekijöiden vaihtuvuus on suuri, joten hyvällä koulutuksella on merkittävä asema uuden työntekijän toiminnassa. Palvelukoulutuksen pohjana toimii RAY:n sisäisesti laadittu Täyden kympin palvelua -opas.

Työn teoriaosuudessa käsitellään palvelun määritelmää sekä palvelun kokonaislaatuun vaikuttavia tekijöitä. Laatunäkökulmassa painopiste on asiakkaan kokemassa palvelun laadussa, johon vaikuttavat niin asiakkaan odotukset kuin kokemukset. Palvelumuotoilussa käsitellään palvelun laadun kehittämistä palvelumuotoilun keinoin ja esimerkkinä aiheesta käytetään RAY:n hyödyntämän Täyden kympin palvelua -opasta.

Tutkimuksen tavoitteena on teemahaastatteluiden avulla tuoda lisätietoa työntekijöiden valmiuksista ja mahdollisuuksista palvella asiakkaita heidän odotuksiensa mukaisesti. Lisäksi tavoitteena on kyselytutkimuksen muodossa kartoittaa asiakkaiden kokemuksia saamastaan palvelusta sekä miten he toivoisivat pelisalityöntekijöiden jatkossa heitä palvelevan. Päämääränä on selvittää miten pelisalin työntekijöiden ja asiakkaiden näkemykset palvelun laadusta kohtaavat.

2 PALVELU

Palveluiden määrä maailmantaloudessa on kasvanut merkittävästi viime vuosina, sillä jopa 64 % maailman bruttokansantuotteesta muodostuu pelkästään palveluista. Aihetta käsittelevä kirjallisuus määrittelee kokonaispiirteissään palvelun alle kuuluvaksi kaiken mikä tuotetaan asiakkaan hyväksi, tehtiin se sitten välillisesti tai välittömästi. (Armstrong & Kotler 2010, 268; Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2009, 8.) Tavallisesti palvelu mielletään asiakkaan ja palvelun tarjoajan väliseksi kanssakäymiseksi, joskin palvelun ei välttämättä aina tarvitse olla kasvokkaista. Esimerkiksi sähköiset palvelut mahdollistavat asiakkaan saaman palvelun hänen omalta kotisohvaltaan.

2.1 Palvelun ominaispiirteet

Palvelua verrataan usein konkreettiseen tuotteeseen tai tavarahan, mutta määriteltäessä palvelun ominaispiirteitä, alan kirjallisuus keskittyy olennaisesti neljään tekijään; aineettomuus, vuorovaikutteisuus, heterogeenisyys ja katoavuus (Armstrong & Kotler 2010, 268–270; Ylikoski 1999, 22–26). Palvelun määritelmän lähtökohtana on palvelun myyminen sellaisenaan tai liitettynä fyysiseen tuotteeseen. Olennaista on palvelujen toiminnallinen luonne, hyödyn tuottaminen asiakkaalle sekä tämän ongelmanratkaisupyrkimykset. (Kuusela 1998, 26.)

Palvelun aineettomuus nähdään yhtenä tärkeimmistä ja lisäksi haastavammista elementeistä. Palvelua ei voi nähdä, haistaa tai tuntea ennen kuin se on ostettu. Toisin kuin fyysisestä tuotteesta, palvelusta ei ole saatavilla mallikappaletta, jonka perusteella asiakas tietää mitä siltä odottaa. Organisaation tehtävä onkin luoda palvelusta asiakkaalle merkityksellistä, ikään kuin aineellista, antamalla hänelle mielikuvia palvelun laadusta. (Armstrong & Kotler 2010, 268; Lehtonen, Pesonen, & Toskala 2002, 23.)

Hinta, joka jo itsessään on haasteellinen määritellä palvelun aineettomuuden vuoksi, on usein ainoa konkreettinen asiakkaan arvioitavissa oleva asia (Ylikoski 1999, 23). Sen ohella palvelun näkyviä todisteita voivat olla muun muassa esitteet ja logot. Näiden lisäksi palvelun näkymättömyyttä pyritään vähentämään hyvällä yrityskuvalla,

yrittäjien toimintatavalla, sekä ostajan ja myyjän vuorovaikutussuhteella (Kuusela 1998, 32). Erityisesti tilanteissa, joissa palvelu itsessään on asiakkaalle uusi ja ennenkokematon, ovat konkreettiset viitteet, kuten liiketilan esteettisyys ja työntekijöiden ulkoasu tärkeitä apuja ostopäätöstä tehtäessä.

Vaikka palvelu itsessään onkin aineetonta, liittyy sen yhteyteen usein jokin tuote, jolloin palvelulla pyritään tuomaan sille lisäarvoa (Ylikoski 1999, 17). Esimerkiksi vaateliikkeessä tuotteena on vaate, jolle myyjä pyrkii tuomaan lisäarvoa auttamalla asiakasta valitsemaan oikean koon ja tekemällä ostokokemuksesta mahdollisimman miellyttävän ja onnistuneen. Kuten tälle, myös useimmille palvelutilanteille on tyypillistä vuorovaikutteisuus, joka edellyttää palvelun tuottajan ja asiakkaan yhtäaikaista läsnäoloa. (Lehtonen ym. 2002, 23).

Vuorovaikutteisuus tekee palvelusta vaikeasti ennakoitavan, sillä sekä palvelun tarjoaja että kuluttaja vaikuttavat palvelun lopputulokseen samanaikaisesti. Ilman kuluttajaa ei synny palvelua, koska palvelun tarjoajalla ei ole kenelle palvelua tuottaa ja toisinpäin. Tämä erottaa palvelun tuotteesta, jonka voi ensin valmistaa, varastoida, myydä ja vielä lopuksi kuluttaa, palvelun ollessa toimintasarja, jossa myynnin jälkeen se tuotetaan ja kulutetaan yhtä aikaa. (Armstrong & Kotler 2010, 269; Valvio 2010, 45–46; Ylikoski 1999, 24.)

Palvelun tuottajan ja käyttäjän ohella siihen vaikuttavat aika, paikka ja toimintatavat. Palvelu on heterogeenistä, eli alati muuttuvaa hetkellistä toimintaa, mitä ei voida varastoida myöhempää käyttöä varten (Armstrong & Kotler 2010, 269; Kuusela 1998, 36.) Palvelun tuottaminen samalla tavalla joka kerta tai jopa toistamiseen samalle asiakkaalle, on lähes mahdotonta (Lehtonen ym. 2002, 23). Tämä tekee siitä helposti tilanteeseen räätälöitävän, mutta samalla haastaa tuottajansa mietittäessä kysynnän ja tarjonnan tasapainoa.

Palvelun katoavuuteen vaikuttaa varastoinnin mahdottomuuden lisäksi myös sen ominaisuus olla tuote, jonka kaupassa asiakkaalle ei siirry omistusoikeutta. Itse palvelutilanteessa asiakas voi olla läsnä palveluntarjoajan tiloissa ja tarvittavan materiaalin luona, mutta palvelutapahtuman päätyttyä hänelle harvemmin jää käteen mitään konkreettista. Kanta-asiakasjärjestelmien avulla palveluyritykset pyrkivät luomaan

palvelusta konkreettisemman ja tarjoamaan asiakkaalle tunteen omistajuudesta, mikä puolestaan helpottaa asiakasuskollisuuden ylläpitämistä. (Lehtonen ym. 2002, 25.)

Palvelun ominaispiirteiden ymmärtäminen tukee ymmärrystä palvelun perusolemuksesta osana liiketoimintaa tai liiketoiminnan ytimenä. Asiakkaan näkökulmasta palvelua on kaikki se, mistä hän kokee maksavansa, mutta markkinoijan ja palvelun tarjoajan näkökulmasta palvelu on määriteltävä täsmällisemmin. Palveluiden ominaispiirteiden huomioiminen on välttämätöntä niin asiakastytytyväisyyden kuin henkilöstön työtytytyväisyydenkin takaamiseksi. (Lämsä & Uusitalo 2002, 16; Ylikoski 1999, 17.)

2.2 Sisäinen ja ulkoinen palvelu

Parhaimmillaan palvelu edistää liiketoimintaa mahdollistaessaan kilpailijoista erottumisen (Valvio 2010, 46; Ylikoski 1999, 20). Hyvä palvelu edellyttää asiakaslähtöistä toimintaa ja palvelun ominaispiirteiden ymmärtämistä sekä toiminnan kehittämistä. Lisäksi organisaation toiminnan kannalta on tärkeää kiinnittää ulkoisten palveluiden ohella huomiota myös sisäisiin palveluihin, joiden toimivuus on pohja ydinliiketoiminnan menestykselle (Kiiras ym. 2009, 9).

Palvelun ajatellaan helposti liittyvän vain asiakkaan ja palveluntuottajan väliseen suhteeseen. Valvio (2010, 75) korostaa ulkoisen palvelun lisäksi organisaation sisäistä palvelua, jolla tarkoitetaan yrityksen sisällä tapahtuvaa kanssakäymistä. Sisäiseen palveluun luetaan niin esimiehen ja alaisen kuin kollegoiden tai esimerkiksi palkanlaskennan suhde, joiden yhteistyön toimimattomuus näkyy muun muassa työilmapiirissä. Sisäisen palvelun merkitystä ei täten pidä aliarvioida, sillä usein hyvä asiakaspalvelu juontaa juurensa hyvästä työtytytyväisyydestä.

Jotta asiakkaisiin kohdistuva ulkoinen palvelu tuottaisi tulosta, on oman henkilökunnan oltava motivoitunut palvelemaan. Motivaation lisäksi hyvään tulokseen vaaditaan valmiuksia ja mahdollisuuksia. Koulutuksella ja perehdyttämisellä tuetaan henkilöstön osaamista, minkä lisäksi työympäristön on innostettava työntekijöitä toimimaan oma-aloitteisesti ja palveluhenkisesti. Henkilöstö jaksaa palvella, mikäli heihin luotetaan ja heidän työlleen annetaan arvoa. Organisaatiossa vallitsee hyvä kehä, kun motivoituneet

työntekijät tarjoavat tasaisen hyvää palvelua saaden asiakkaat tyytyväisiksi, joka puolestaan lisää edelleen työmotivaatiota ja parantaa palvelun tasoa. Lopputuloksena on kannattavuuden kehitykseen tyytyväinen johto. (Isoviita & Lahtinen 1999, 92–96.)

Palvelualojen ammattiliiton 1. varapuheenjohtaja Jaana Ylitalo (2014) painottaa henkilöstön kuuntelemista keinona sekä tuottavuuden että työhyvinvoinnin parantamiseen. Hyvänä esimerkkinä työntekijöiden hyvinvoinnin vaikutuksesta palvelun laatuun ja sitä kautta tulokseen, voidaan pitää Hämeenlinnalaista Poltinahon Salea. Lassila-Merisalonen (2014) mukaan runsaasta positiivisen asiakaspalautteen määrästä nauttivan kaupan myymäläpäällikkö Anssi Vilen ei suoranaisesti myönnä hyvän ilmapiirin ja asiakaspalvelun vaikutusta kaupan tulokseen. Vilen kuitenkin kuvastaa asiaa kolmiportaisella kaaviolla. Ensimmäisellä portaalla on työntekijöiden tyytyväisyys, jonka saavutettua voidaan nousta kaavion seuraavalle portaalle – asiakastyytyväisyydelle. Toisen portaan saavuttamisen jälkeen yrityksellä on edellytykset kavuta kolmannelle portaalle eli tuloksen tekemiseen. (Lassila-Merisalo 2014.)

Organisaation johdon ja työntekijöiden välinen dialogi mahdollistaa asiakkaita koskevan tiedon välittymisen tehokkaasti, sillä usein asiakaspalvelijat ovat niitä henkilöitä, joilla on ajankohtaisin kosketus asiakasrajapintaan (Reinboth 2008, 32). Tiedon avulla toimintaa voidaan kehittää ja puuttua palvelua häiritseviin epäkohtiin. Palvelu ei siis yksinään koostu toiminnan tuottamisesta asiakkaalle, vaan sen voidaan kokonaisuudessaan katsoa olevan yrityksen johdon, asiakaspalvelijan sekä asiakkaan välistä vuoropuhelua.

3 PALVELUN KOKONAISLAATU

Toisin kuin koneiden ja konkreettisten tuotteiden kohdalla, tekevät palvelun ominaispiirteet laadun määrittämisestä haastavaa. Reinbothin (2008, 96) mukaan palvelun laadun määritelmää vaivaa usein juuri teollisuuden tarkasti määritelty laatu näkemys, jossa ajalle, palvelun omakohtaisuudelle ja yksilön arvomaailmaan sekä mielenkiintoon pohjautuville näkemyksille ei anneta tilaa. Yleisesti katsottuna laadun voidaan ajatella olevan sopivuutta käyttötarkoitukseen (Pitkänen 2006, 145).

3.1 Laatu näkökulmat

Mielikuvat palvelun laadusta tarkentavat palvelun määritelmää. Laatu voidaan sisällöllisesti jakaa kahteen osaan: kovaan ja pehmeään laatuun. Kovalla laadulla tarkoitetaan mitattavissa ja usein jopa käsinkosketeltavissa olevia asioita, kuten aikaa, määrää ja laitteita. Pehmeällä laadulla taas viitataan ihmisiin kohdistuvia asioita, kuten sitoutuneisuutta, huomiota ja asenteita. Olennaista olisi löytää näiden kahden tekijän välinen tasapaino – laadun tasapaino. (Valvio 2010, 79–80).

Laatua voidaan tarkastella myös lähentymällä sitä eri laatu näkökulmista, jolloin käsitteen sisältö vaihtelee näkökulmasta riippuen. Organisaation perustehtävä ja arvot toimivat lähtökohtana sille käyttäkö yritys elämyksellistä, asiakas-, tuote-, tuotanto- tai kustannushyötykeskeistä, vai eettistä näkökulmaa. Laadun arviointikriteerit voivat kuitenkin vaihdella ja näkemykset muuttua muun muassa yksilön oppimisen ja tiedon kehittymisen myötä. (Kuusela 1998, 120; Lämsä & Uusitalo 2002, 23–24.)

Tuotekeskeinen näkökulma korostaa palvelun mitattavia ominaisuuksia kiinnittäen huomiota toimintaprosessien kustannusvaikutuksiin ja tehokkuuteen. Laadun teknisyyttä ja vakiointi ovat näkemyksen keskiössä, koska palvelulle on tapana määritellä standardeja ja ohjeistuksia nojautuen sen laatuominaisuuksiin. Näkemystä pidetään hyvin yksipuolisena, koska laatua mitataan asiakkaan ulkopuolella olevista ominaisuuksista. (Lämsä & Uusitalo 2002, 25.)

Toinen hyvin tekninen lähestymistapa laadun määrittelyssä on tuotantokeskeinen laatonäkökulma. Sen mukaan palveluprosessien kustannuksia ja virheitä pyritään vähentämään laadun tarkkailulla ja valvonnalla, jonka myötä tyytymättömien asiakkaiden määrä pienenee. Prosessin virheettömyys ja sujuvuus tarkoittavat näkökulman mukaan siis hyvää laatua. Kustannus-hyötykeskeinen näkökulma korjaa hieman kahden edellä mainitun näkökulman yksipuolista määrittelytapaa. Näkökulma painottaa laadun olevan palvelun kustannusten ja hinnan välinen suhde. (Kuusela 1998, 120–121; Lämsä & Uusitalo 2002, 25–26.)

Elämyksellisen näkökulman mukaan laadun käsitys muodostuu omakohtaisesta kokemuksesta. Hyvän palvelun laadun tekijöinä nähdään muun muassa asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksen ilmapiiri, palveluympäristön esteettisyys, työyhteisön hyvinvointi sekä palvelun synnyttämä tunnekokemus. Laadun käsittäminen muodostuu sekä tieto- että tunneperäisistä elementeistä. Myös asiakaskeskeisessä laatonäkökulmassa laadun määrittelemiseen vaikuttaa asiakkaan kokemus palvelusta. Lähtökohtana on yrityksen pyrkimys tyydyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet, tarkoittaen laadun kokonaisvaltaista tarkastelua. (Kuusela 1998, 121; Lämsä & Uusitalo 2002, 25.)

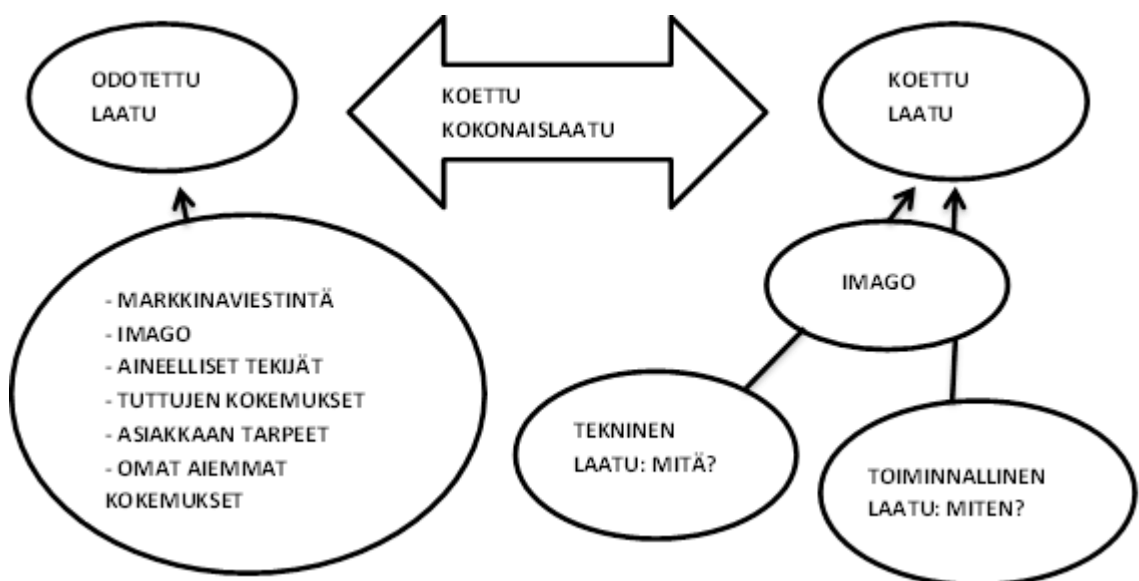
Velvollisuus edistää laatua ja asiakkaan oikeus hyvään laatuun, kuuluvat eettiseen laatonäkökulmaan. Näkökulma on lähes mahdotonta sivuuttaa sillä jo käsitteen *hyvä* voidaan ajatella sisältävän eettisen lähtökohdan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 26.) Laatonäkökulmista riippumatta laaduksi voidaan nähdä kaikki ne ominaisuudet, mitkä täyttävät asiakkaan odotukset. Asiakassuuntautuneessa palveluorganisaatiossa palvelun laatutavoite on saavutettu silloin, kun asiakas kokee olevansa tyytyväinen tuotteeseen ja palveluun sekä kaikkeen, mikä niihin liittyy. (Lehtonen ym. 2002, 95.)

Oikealla laadulla ei kuitenkaan suoranaisesti tarkoiteta korkeinta mahdollisinta laatua. Tärkeintä on, että laatu on riittävää eli asiakastyytyväisyys on korkea samalla, kun toiminta on mahdollisimman kustannustehokasta. (Logistiikan maailma 2015). Asiakastyytyväisyyden lisäksi henkilöstön tyytyväisyyttä pidetään palveluorganisaation laadun mittarina, sillä vain toiminnan laadun merkityksen ymmärtävä henkilökunta voi tarjota laadukasta palvelua (Lehtonen ym. 2002, 95).

3.2 Asiakkaan kokema palvelun laatu

Elämyksen tuottaminen, joka syntyy asiakkaan odotukset ylittävistä ja onnistuneista asiointeista palveluyritykseen, on asiakaspalvelua parhaimmillaan (Kiiras ym. 2009, 48). Asiakkaan ja yrityksen näkemykset palvelun laadusta eivät kuitenkaan aina ole yhteneviä. Reinboth (2008, 96–99) jakaa tämän neljään tilanteeseen, joista ensimmäinen, ja yrityksen kannalta tavoitteellisin, on tilanne, jossa asiakas on tyytyväinen ja yritys kokee laatunsa olevan kunnossa. Toisessa tilanteessa asiakas on tyytyväinen, mutta laatukriteerien mukaan laatu ei ole kunnossa ja kolmannessa tilanne on toisin päin. Neljäs tilanne kertoo sekä asiakkaan että yrityksen tyytymättömyydestä laatuun.

Eroavat näkemykset palvelun laadussa voivat kertoa siitä, ettei asiakasta kuunnella riittävästi tai hänen odotuksiaan ei tunneta (Reinboth 2008, 99). Asiakas kokee laadun usein jo odotuksissaan ja lopullinen laadun mielikuva vahvistuu itse palvelutapahtumassa. Tarkemmin ottaen palvelun kokonaislaatu syntyy siis asiakkaan odottamasta laadusta, johon vaikuttavat yrityksen imago, asiakkaan tarpeet, aiemmat kokemukset ja palvelun hinta sekä palvelukokemuksesta. (Kiiras ym. 2009, 47–49; Pesonen 2014a; Valvio 2010, 55.) Kuviossa 1 on kuvattu asiakkaan kokemaan kokonaislaatuun vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 1. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1990, 66, muokattu)

Asiakkaan kokema palvelun laatu jaetaan tekniseen ja toiminnalliseen osaan. Teknisellä osalla tarkoitetaan sitä, mitä yritys todellisuudessa tekee asiakkaalle ja toiminnallisella sitä, miten asiakas palvelun saa. Organisaation imago, eli yrityskuva vaikuttaa niin asiakkaan mielikuvaan yrityksestä kuin myös yrityksen toimintatapoihin. (Lehtonen 2002, 49; Logistiikan maailma 2015.)

Asiakkaan kokema palvelun kokonaislaatu ei ole yksisuuntainen tie, joka pysyisi muuttumattomana ajan kuluessa, vaan se muodostuu jatkumoksi, joka muotoutuu aina uudelleen palvelukokemusten kertaantuessa. Lehtosen ym. (2002, 49) mukaan asiakas kokee palvelun hankkimisen riskiksi, johon vaikuttavat palvelun hinta, tärkeys sekä sitoutuminen, ja asiakkaan luottamuksen saavuttamiseksi laadun kokonaisuuteen vaikuttavien tekijöiden huomioiminen on tärkeää. Yksilölliset laatuodotukset nousevat hyvien kokemusten myötä haastaen palveluyritykset aina vain kehittämään toimintaansa.

3.2.1 Asiakkaan odotukset

Asiakkaan odotukset luovat lähtökohdan palvelulle, koska ne peilaavat palvelun lopputulosta, palveluympäristöä sekä palvelutapahtumaa eli toisin sanoen koko palvelun lopullista laatukokemusta. Odotetulla laadulla viitataan asiakkaan ennakkokäsitykseen siitä, millainen palvelun taso on hänen mielestään riittävä ja millaista palvelua hän puolestaan haluaisi. Riittävän ja halutun tason välille sijoittuvaa tasoa kutsutaan toleranssivyöhykkeeksi, mikä puolestaan kuvaa asiakkaan sietämää laadun vaihtelua. (Kiiras, ym. 2009, 47; Lehtonen ym. 2002, 46; Ylikoski 1999, 119.)

Toleranssivyöhykkeen rajaan vaikuttaa merkittävästi se, miten tärkeäksi asiakas palvelun kokee. Palvelukokemus voi myös kaikessa täydellisyydessään kääntyä negatiiviseksi, jos toleranssivyöhykkeen yläraja ylittyy. (Lehtonen ym. 2002, 46.) Tässä näkyy odotusten henkilökohtainen luonne, sillä samalla, kun toinen asiakas nauttii ylellisen ravintolan äärimmilleen viilatusta palvelusta, voi toinen asiakas tuntea sen kiusallisen hienoksi. Valvion (2010, 84) mukaan omat tottumukset ja tarpeet vaikuttavat asiakkaan yksilöllisiin laatuodotuksiin.

Odotusten luonteeseen vaikuttaa merkittävästi se, onko kuluttaja käyttänyt palvelua aikaisemmin. Kokemattoman asiakkaan odotukset ovat ennakoivia, kun taas jo palvelua käyttäneen asiakkaan odotukset ovat ohjeellisia, normatiivisia. Esimerkiksi eri ikäryhmien odotukset teknologiapalveluista eroavat toisistaan jo pelkästään käyttäjäkokemuksen ja teknologian hyväksyttävyyden vuoksi. Kiristyneessä kilpailussa asiakkaan vaatimustaso ja odotukset nousevat, kun tietoisuus sekä kokemukset palvelutarjonnasta kasvavat. (Helander, Kujala, Lainema, Pennanen 2013, 29-32; Kirves 2013, 20; Ylikoski 1999, 120.)

Henkilökohtaisten vaikuttimien lisäksi, voi palvelun odotettu laatu saada vaikutteita muun muassa palvelun hinnasta sekä siihen liitetystä tuotteesta. Korkean hinnan perusteella asiakas voi odottaa saavansa erinomaista palvelua, kun taas alemmalla hinnalla hän voi tyytyä vähempään. Laadukas tuote luo mielikuvan palvelun tasosta, mutta vaikka itse tuote olisikin hyvä, voi epäonnistunut palvelutilanne saada asiakkaan valitsemaan seuraavalla kerralla toisen tuotteen. (Havunen 2000, 84; Lehtonen ym. 2002, 47.)

Odotuksia on vaikea ennakoida, mutta Lämsän ja Uusitalon (2002, 18) mukaan muokkaamalla palvelun aineellisia tekijöitä, kuten toimitilojen esteettisyyttä, henkilökunnan ulkoasua, esitteitä ja markkinointimateriaalia, voidaan vaikuttaa asiakkaan odotuksiin palvelun laadusta. Houkuttelevalla toimitilojen ulkoasulla ja henkilökunnan käytöksellä pyritään luomaan mielikuva palvelun tasosta. Palveluhenkisyttä ja laatua korostavalla markkinointiviestinnällä yritys voi lisätä asiakkaan odotuksia (Kiiras ym. 2009, 47).

Asiakkaan odotukset palvelun laadusta saavat vaikutteita muiden käyttäjien kokemuksista ja kommentista. Mikäli tuttava kehuu saaneensa erinomaista palvelua, luo se asiakkaan mieleen tietynlaisen odotusarvon palvelun tasosta. Asiakkaan silmissä henkilökohtaisesta kokemuksesta kertova palvelun käyttäjä on hyvin objektiivinen tiedonlähde, ja kokee tämän tiedon painoarvoltaan tärkeämmäksi, mikäli sen ja markkinointiviestinnän välillä on ristiriita. (Grönroos 1994, 192; Kiiras ym. 2009, 47). Palveluun tyytymätön asiakas voi saada muut potentiaaliset asiakkaat epäröimään palvelun valitsemista ja sitä kautta myös vaikuttamaan yrityksen imagoon.

Imagolla, eli yrityskuvalla tarkoitetaan mielikuvaa, jonka asiakas liittyy kyseiseen yritykseen. Koska kyseessä on asiakkaan henkilökohtainen mielikuva, joka on syntynyt aikaisempien kokemusten sekä yrityksen yleisen tunnettavuuden perusteella, ei yritys pysty itse luomaan imagoaan vaan ennemminkin vaikuttamaan tekijöihin joiden perusteella se syntyy. Hyvän imagon perusteella saadut positiiviset mielikuvat helpottavat asiakkaan ostopäätöstä, luoden yleistä luotettavuutta yrityksen toimintaa kohtaan. (Isoviita & Lahtinen 1999, 63–64; Lehtonen ym. 2002, 49.)

Asiakkaan odotukset palvelun laadusta ovat siis monen tekijän summa. Asiakkaan oma rooli sekä aika voivat myös muuttaa odotuksia (Valvio 2010, 84). Yhtenä päivänä tuulipuvussa sisään saapunut isä ei kiireessään välttämättä odota palvelulta muuta kuin ripeyttä, kun taas toisena päivänä sama isä on virkapuku päällään saapunut palveltavaksi ilman kiirettä odottaen palvelulta yksilöllisyyttä ja asiaan perehtymistä. Yrityksen päätavoite on kaikesta huolimatta palvella asiakasta tämän odotuksien mukaisesti, sillä mitä enemmän ja suurempia odotuksia palvelun laadusta on luotu, sitä katkerampaa on pettymys, mikäli palvelukokemus ei niitä täytä (Kiiras ym. 2009, 47).

3.2.2 Palvelukokemus

Asiakkaan odotuksien lisäksi palvelun kokonaislaatuun liittyy olennaisesti asiakkaan kokemus palvelutapahtumasta. Kuten palveluun liittyviin odotuksiin, myös itse palvelukokemukseen vaikuttaa yrityksen imago. Myönteinen imago antaa tilaa palvelun laadun vaihtelulle, sillä se pehmentää mahdollisten kielteisten kokemusten vaikutusta ja nostaa kokemusta positiivisemmaksi, vaikei se olisikaan täysin onnistunut. Vastaavasti mikäli mielikuva yrityksestä on negatiivinen, voi pienikin palvelullinen epäonnistuminen vaikuttaa palvelukokemukseen kielteisesti. Myönteinen yrityskuva vaikuttaa asiakkaan luottamukseen, joka on usein palvelun tärkeämpi valinta peruste, kuin esimerkiksi hinta. (Lehtonen ym. 2002, 46, 101; Lämsä & Uusitalo 2002, 58–59.)

Ylikoski (1999, 127) pitää palvelun luotettavuutta asiakkaan tärkeimpänä kriteerinä arvioida palvelun laatua. Luotettavuudella tarkoitetaan palvelusuorituksen johdonmukaisuutta, eli palvelun suorittamista virheittä ja lupauksien mukaisesti. Luottamus syntyy asiakkaan positiivisesta kokemuksesta siitä, että hän tuntee yrityksen toimivan hänen etujensa mukaisesti. Palvelutuotteen lisäksi asiakkaan on myös koettava

luotettavansa sen myyjään, jotta hän voisi vakuuttua palvelun välttämättömyydestä. Tämän perusteella luotettavuutta voidaan pitää jopa koko palvelun laadun ytimenä. (Grönroos 1990, 73; Havunen 2000, 197; Ylikoski 1999, 127.)

Lehtosen ym. (2002, 100) mukaan se, miten tarjottu palvelu tai ratkaisu vaikuttaa kokonaisuudessaan asiakkaan tilanteeseen, kuvastaa kokonaisvaltaista palvelua. Laatukokemuksen katsotaan koostuvan kahdesta ulottuvuudesta: teknisestä ja toiminnallisesta. Asiakas ostaa ratkaisuja ongelmiinsa, joten se mitä asiakkaalle jää palvelukokemuksesta sen päätyttyä, vaikuttaa lopputuloksen tekniseen laatuun. Koko palveluympäristö ja sen toimivuus liittyvät tekniseen laatukokemukseen, mutta siihen kuinka merkityksellinen se on asiakkaalle, vaikuttaa palvelun luonne. (Kiiras ym. 2009, 47–48; Lehtonen ym. 2002, 100.) Esimerkiksi parturipalvelussa toiminnan tekninen laatu on erittäin tärkeä, sillä epäonnistuneen kampaukseen korjaamiseen eivät riitä mukavat juttutuokiot kampaajan kanssa.

Kun työntekijöiden tietotaito ja osaaminen sekä yrityksen toimintaympäristö voidaan taata hyväksi, on tekninen laatu kunnossa. Tällöin kilpailusta erottumiseen vaaditaan erinomaista toiminnallista laatua. Sitä millaiseksi asiakas kokee palvelutilanteen ja millainen kokemus hänelle palvelun saamisesta syntyy tarkoittaa palvelun toiminnallista laatua, johon vaikuttavat muun muassa vuorovaikutus palvelun saatavuus sekä muut asiakkaat. (Kiiras ym. 2009, 48; Lehtonen ym. 2002, 47–48.)

Koska palvelu syntyy lähes aina asiakkaan ja palvelun tarjoajan vuorovaikutuksessa, on sillä merkitystä mitä näissä vuorovaikutustilanteissa tapahtuu. Usein palvelu konkretisoituu palvelua suorittavissa ihmisissä, minkä vuoksi vuorovaikutuksen toimiminen vaikuttaa asiakkaan arvioon palvelun laadusta. Palveluhenkilöstön ulkoinen olemus ja käytös sekä tapa palvella asiakasta vaikuttavat asiakkaan käsitykseen palvelusta. (Grönroos 1990, 62; Lehtonen ym. 2002, 44.)

Toiminnallisen laadun saavuttaminen edellyttää palveluhenkilöstöltä tilannetajua sekä kykyä mukautua. Asiakkaasta ja hänen tarpeistaan kiinnostunut asiakaspalvelija tuottaa asiakkaalle tuntemuksen, että hänestä välitetään antaen samalla vihjeitä asiakkaan asennoitumisesta. Tarpeiden tunnistaminen helpottaa palvelutyylin muokkaamista asiakkaalle sopivaksi sekä mahdollistaa palvelun tarjoamien hyötyjen räätälöimisen asiakkaan tarpeisiin. Kaikki asiakkaat kokevat palvelun tarpeen erilaiseksi. Yksi haluaa

helpon ja nopean ratkaisun, toinen kattavaa tuoteinformaatiota ja kolmas haluaa testata asiakaspalvelijan ammattitaitoa. Tärkeintä on, että asiakkaan annetaan valita tyyli, jolloin vuorovaikutus muodostuu asioista, jotka asiakasta kiinnostavat. Onnistunut vuorovaikutus vahvistaa asiakkaan luottamusta yritykseen. (Havunen 2000, 84; Lehtonen ym. 2002, 98; Pitkänen 2006, 104–107.)

Jotta asiakkaan ja palvelun tarjoajan välinen vuorovaikutus olisi mahdollista, on palvelu oltava asiakkaan saavutettavissa. Grönroosin (1990, 69,73) mukaan yhteydenoton mahdollisuus ja helppous vaikuttavat asiakkaan kokemaan palveluun laatuun. Tällöin palvelun tarjoajan, sijainnin, aukioloaikojen ja operatiivisten toimintojen on oltava suunniteltu siten, että palvelu on helppo saada ja sitä voidaan soveltaa asiakkaan vaatimuksiin perustuen (Grönroos 1990, 73). Asiakaspalveluhenkilöstö on tässäkin tapauksessa merkittävässä osassa, sillä vaikka yrityksen palvelut olisivat muuten saavutettavissa, voi vaikeasti lähestyttävä henkilökunta vaikuttaa palvelukokemukseen negatiivisesti.

Laadun kokemiseen voivat vaikuttaa myös tekijät, jotka eivät suoranaisesti ole organisaation hallinnan alaisia. Muiden asiakkaiden läsnäolo ja toiminta voivat muuttaa palvelukokemusta tai olla jopa syy palvelun hankkimiseen. (Lehtonen ym. 2002, 45.) Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää vaikkapa junamatkaa, joka voisi palvelun tarjoajan puolesta olla onnistunut ja miellyttävä kokemus, mutta samassa vaunussa metelöivä nuorisoporukka voi pilata matkanautinnon. Yökerhopalveluita valitessa, voi ravintolan asiakaskunta ja samanhenkisyys vaikuttaa palvelun valitsemiseen muista tekijöistä riippumatta.

3.3 Laadun mittaaminen ja arviointi

Palvelun tavoitteena on erottua muista kilpailijoista, mikä edellyttää laadun jatkuvaa seuraamista ja sitä myötä palvelun kehittämistä. Palvelun laadun tarkkailussa kiinnitetään huomiota palvelun toimitusaikaan, palvelutasoon ja luotettavuuteen. Tasalaatuisuuden takaamiseksi organisaatiot laativat palveluoppaita, laatukäsikirjoja ja – mittareita sekä standardeja, joilla kuvataan asiakkaan ennakko-odotuksia, minimi laatuvaatimuksia sekä palvelun lopputulosta. (Logistiikan maailma 2015; Valvio 2010,

86.) Mittareihin nojautuen yritykset arvioivat laadun toteutumista ja kehittävät toimintaansa muun muassa kouluttamalla henkilökuntaansa.

Palvelun laatua seurataan pääsääntöisesti tarkkailemalla yksittäisen asiakkaan kohtaamista henkilötasolla, mikä tekee laadun arvioinnista tilanne- ja yksilökohtaista (Valvio 2010, 45, 81). Asiakaspalautteiden perusteella suoritettussa laadun arvioinnissa on tärkeää erottaa konkreettiset virheet asiakastyytymättömyydestä (Reinboth 2008, 99). Palautteiden lisäksi yrityksille on tänä päivänä tarjolla erilaisia tutkimusmenetelmiä ja palveluita, joiden avulla seurataan ja helpotetaan palvelun laadun arviointia.

Mystery shoppaajien, eli toisin sanottuna haamuasiakkaiden käyttäminen palvelun seuraamisessa, on erityisesti suurten ketjujen, jotka haluavat varmistaa palvelun standardien toteutuminen kaikkialla, suosiossa. Ihmisten kohtaaminen on palvelualalla tärkeää ja testikäynneillä seurataankin palvelun laatua asioissa, joihin työntekijät ovat perehdytetty ja joihin yrityksen laatustandardit pyrkivät. (Manner 2009; Pesonen 2014b.)

Mystery shoppauksessa koulutettu testiasiakas tarkkailee myynti- ja palveluprosessin toteutumista asiakaslupauksen näkökulmasta sekä asiakkaan laatukokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Pyrkimyksenä on saada mahdollisimman realistien kuva palvelun laadusta sen luonnollisessa ympäristössä. Mystery shopping palveluita tarjoava Taloustutkimus Oy myöntää tutkimusmenetelmän herättäneen epäilyjä työntekijäpuolella, mutta tulosten perusteella palveluprosessin heikot kohdat voidaan selvittää ja jatkohyödyntää niitä henkilöstön koulutuksessa (Manner 2009; Pesonen 2014b; Taloustutkimus Oy 2015.)

Asiakaskysely on yksi käytetyimmistä mittareista tutkittaessa asiakaspalvelua ja - tyytyväisyyttä. Kysely annetaan asiakkaalle tavallisesti palvelutapahtuman jälkeen ja hänen tehtävänä on vastata tuntemuksiensa mukaan lomakkeessa esitettyihin kysymyksiin ja väittämiin. Mahdollisuutena on tarjota asiakkaalle valmiita vastausvaihtoehtoja tai esittää avoimia kysymyksiä, joihin asiakas voi kirjata vastauksensa omin sanoin. Saatujen vastauksien keskiarvoja vertailemalla tehdään johtopäätöksiä palvelun laadusta. (Reinboth 2008, 106.)

Kyselyä pidetään helppokäyttöisenä keinona kerätä tietoa asiakkaista, ja se soveltuu erityisesti vasta aloittaneen tai toimintaansa muuttaneen yrityksen toiminnan mittaamiseen. Sen avulla kyetään seuraamaan palvelun kehittymistä vertailemalla ennen ja jälkeen tilannetta. Kysely kuitenkin harvemmin mahdollistaa varsinaisten tunnekokemusten arvioimisen saatikka ottaa huomioon sitä, että asiakkaan tunnetilaan vaikuttavat tekijät eivät aina ole yrityksen vaikutuspiirissä (Reinboth 2008, 106–107).

Jo toimintaansa vakiinnuttaneen yrityksen laadun mittaamiseen voi asiakkaiden haastattelemine olla tehokkaampi ratkaisu. Haastattelu on kyselyä joustavampi tutkimusmenetelmä ja sillä saadaan kvalitatiivista eli laadullista tietoa tutkittavista. Haastattelemine edellyttää todellista kanssakäymistä, jolloin vastauksiin päästään syvemmin käsiksi ja niihin saadaan perusteluita tarkentavien kysymyksien avulla. Haastatteluiden kulmakiveksi muodostuu usein hinta, sillä suurelle tutkimukselle tulee kalliiksi haastatella satoja vastaajia ja lisäksi haastattelijan ammattitaitoon on panostettava. Vastauksien analysoinnin monimutkaisuus jää usein parhaana pidetyn tiedonkeruumenetelmän tittelin varjoon. (Räsänen 2015.)

Haastattelujen, kuten myös kyselylomakkeiden tukena voidaan käyttää palvelun auditointia, mikä perustuu lähinnä laatuvaatimuksien ja standardien toteutumisen havainnointiin. Havainnoinnissa tilanteesta ulkopuolinen henkilö tarkkailee asiakkaan ja henkilökunnan välistä vuorovaikutusta mahdollistaen palvelutilanteen tutkimisen sen aidossa ja luonnollisessa toimintaympäristössä. Menetelmä tuottaa syvällistä tietoa palvelun kokemuksellisuudesta auttaen täten asiakkaiden tarpeiden ja odotuksien syvällisempää ymmärtämistä. (Renfors & Salo 2013.)

Asiakastyytyväisyyden lisäksi organisaation palvelun laatua voidaan tutkia henkilöstötutkimuksen avulla. Vertailemalla henkilöstön sekä asiakkaiden mielipiteitä ja kokemuksia saadaan käsitystä yrityksen onnistumisesta palvelun eri osa-alueilla. Mikäli näkemyksien välillä on ristiriita, on organisaation johdon kuitenkin syytä uskoa ulkoisten asiakkaiden käsityksiä, ja puuttua epäkohtiin. (Isoviita & Lahtinen 1999, 103.) Voihan olla niin, että asiakkaan kokema palvelun laatu on huono, koska henkilöstö kokee palvelevansa asiakasta laatuvaatimuksien mukaisesti, eivätkä näe palvelun puutteellisuutta saatikka kehittää toimintaansa.

4 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen kehittämistä hyödyntäen luovia ja visuaalisia toimintatapoja. Tavoite on luoda uusia ajatuksia palvelun tuottamisesta suunnittelemalla käyttäjäkokemusta asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilun lähtökohtana on asiakas ja hänen ymmärtämisensä, mutta lähtökohdan luomiseksi on luotava kokonaisvaltainen kuva palvelun tuottajasta sekä henkilökunnan näkemyksistä. Asiakastyytyväisyyden ohella muotoilulla voidaan saavuttaa parempaa työtyytyväisyyttä sekä lisätä yrityksen kustannustehokkuutta. (Loukkola 2014; Kirves 2013 17–21.)

4.1 Palveluiden kehittäminen muotoilun keinoin

Palvelualan merkittäväällä kasvulla on ollut suuri merkitys palveluihin kohdistuviin vaatimuksiin ja sitä myötä palvelujen suunnittelusta on siirrytty palvelun kehittämiseen hyödyntäen palvelumuotoilua. Muotoiluperusteinen menetelmä hyödyntää tuotemuotoilijan työstä tutuksi tullutta kehittämisprosessia, jonka parhaimpina anteina katsotaan olevan prosessi- ja menetelmäosaaminen sekä erityisesti visualisoinnin hyödyntäminen tehden näkymättömästä palvelusta näkyvää. Luovaan ja analyyttiseen suunnitteluprosessiin perustuvan palvelumuotoilun kehittymiseen ovat vaikuttaneet erityisesti vahvan prosessiosaamisen omaavat teolliset muotoilijat. (Koivisto 2012; Tuulaniemi 2013, 61–64.)

Vaikka osa palvelumuotoilussa käytettävistä menetelmistä ovatkin tuotemuotoilusta tuttuja, on syytä muistaa, että toisin kuin tuotemuotoilussa palvelumuotoilun lopputulos on palvelu eikä tuote. Palvelumuotoilussa kehittämisen keskiössä ovat palvelun käyttäjät, asiakkaat, jolloin lähtökohtana ovat heidän toimintamallinsa, arvonsa, toiveensa, tarpeensa sekä motivaatiotekijänsä. Palvelun kehittäminen lähtee liikkeelle asiakasymmärryksestä, jonka myötä palvelua kehitetään osallistamalla käyttäjiä suunnitelmaprosessin eri vaiheisiin. (Koivisto 2012; Tuulaniemi 2013, 64, 67.) Palvelun ominaispiirteiden sekä asiakkaan kokemaan palvelun kokonaislaatuun vaikuttavien tekijöiden ymmärrys luovat pohjan asiakasymmärrykselle.

Palvelun kehittäminen asiakaslähtöisesti edellyttää palvelun jatkuvaa mittaamista ja arvioimista, minkä avulla asiakkaan ääni saadaan vielä paremmin kuuluvaksi. Kähkösen (2013) mukaan käyttäjälähtöisyys on myös tunneasia, sillä tärkeää on kehitysideoiden kartoittamisen lisäksi tiedustella, miltä itse palvelukokonaisuus tuntuu. Muotoilun tavoite on olla ennakoivaa, jolloin uudet palveluideat ja –konseptit saavat alkunsa asiakkaiden piilevistä tarpeista, esimerkiksi havainnoimalla palvelutapahtumaa sen kontekstissa (Koivisto 2012). Ennakoimalla potentiaalisten asiakkaiden tarpeita pystytään luomaan palveluita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin tulevaisuudessa, josta hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Applen perustajan Steven Jobsin taitoa luoda uusia tuotteita ja palveluita tehden niistä asiakkaille tärkeitä jo ennen kuin he huomasivat tarvitsevänsä niitä.

Pelkät muotoilijat eivät tee palvelumuotoilusta sitä mitä se on, vaan siihen osallistuvat useat eri osaamisalat kuten analyytikot, graafikot ja insinöörit. Palvelumuotoilun tavoitteena on luoda saumaton ja monikanavainen asiakaskokemus, jonka vuoksi sen luomiseen tarvitaan niin tutkimus-, suunnittelu-, teknistä- kuin liiketoiminnallista osaamista. Palvelumuotoilu antaa toiminnalle yhteiset reunaehdot ja kielen toiminnan kehittämiseen sekä eri alojen yhteistyön onnistumiseen. (Tuulaniemi 2013, 27, 69.)

Koiviston (2012) mukaan palvelumuotoilulle on tyypillistä sen kokeileva luonne, sillä työryhmien luomilla prototyypeillä, jotka kuvaavat karkeasti suunniteltua palvelukonseptia, testataan konseptin vastaavuutta asiakastarpeisiin ja minimoidaan kehityshankkeen epäonnistumisen riskejät. Tavoite on luoda kaikista palveluista käyttäjäystävällisiä, mikä myös mahdollistaa kullekin asiakkaalle sopivimman ja yksilöllisimmän palvelupaketin löytymisen (Kähkönen 2013).

Taloudellisten paineiden tiukentuessa, palvelumuotoilun tuomat liiketoiminnalliset edut nousevat jalustalle. Tavoitteena on toiminnan saavuttama kaksoisvoitto, johon palvelumuotoilu pyrkii kohdentamalla organisaation strategista suuntautumista, fokusoimalla toimintaa asiakaslähtöiseksi, kehittämällä organisaation sisäisiä prosesseja ja jo olemassa olevaa palvelua sekä syventämällä asiakassuhdetta ja brändiä. Lisäksi palvelumuotoilu tarjoaa työkaluja täysin uudenlaisen palvelukonseptin luomiseen. (Tuulaniemi 2013, 95–101.)

4.2 Palvelumuotoilun elementit

Palveluun vaikuttavat sen tuottamiseen osallistuvat ihmiset, niin asiakkaat kuin asiakasrajapinnassa toimivat asiakaspalvelijat. Ihmisen ollessa toiminnan keskiössä kohdistuu suunnittelu palvelun tuleviin käyttäjiin, jolloin myös epäonnistumisen riski pienenee. Palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostettu kuva on pidettävä koko suunnitteluajan mielessä, jotta liiketoiminnan systemaattinen kehitys mahdollistuu. Toimintamalli koostuu useista pienemmistä osakokonaisuuksista, jotka pilkotaan edelleen yksittäisiin elementteihin. (Tuulaniemi 2013, 27.)

Palvelumuotoilu on metodina verrattain melko nuori, jonka vuoksi termi saa kysyttäessä hyvin moninaisia vastauksia. Aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta on kuitenkin toistuvasti havaittavissa samoja elementtejä, joista keskeisimpiä ovat asiakaskokemus, palvelupolku ja palveluympäristö. Näiden lisäksi palvelumuotoilun prosessimainen luonne sekä tavoite tehdä näkymättömästä palvelusta näkyvää, nähdään osaksi palvelumuotoilun sisältöä. (Koskinen 2015; Schneider & Stickdorn, 2014, 34–35.) Ennen kaikkea olennaiseksi näyttää muodostuvan asiakkaan näkökulma sekä palvelun vuorovaikutuksellisuus, joihin kiteytyy koko palvelutapahtuman lopputulos käsittäen koko palveluketjun ihmisten välisestä kohtaamisesta verkkoasiointiin.

Edellä mainitut elementit vaikuttavat palvelupaketin, joka kokonaisuudessaan kuvaa palvelun lopputulosta, muodostumiseen. Palvelupaketti sisältää ydinpalvelun, toiminnan, jolla vastataan asiakkaan todelliseen ostotarpeeseen sekä liitännäispalveluita, joilla mahdollistetaan kilpailijoista erottautuminen. (Miettinen 2011, 43–44.)

Palvelumuotoilun elementtien ymmärtäminen helpottaa palvelun suunnitteluun vaikuttavien tekijöiden ja ominaisuuksien ymmärtämistä. Vaikka palvelun suunnitteleminen onkin asiakaslähtöistä, on palveluun vaikuttavien muiden osatekijöiden huomioiminen tärkeää, sillä onhan kyseessä kokonaisuus. Lee Yohn (2015) mukaan useimpien palvelun tarjoajien ongelmaksi muodostuu ajatus siitä, että pelkkä asiakkaan ja palvelun tuottajan vuorovaikutuksen onnistuminen muodostaa hyvän palvelukokemuksen, koska palvelumuotoilun muita työkaluja tai lähestymistapoja ei tunneta.

4.2.1 Asiakaskokemus

Palvelussa on kysymys asiakkaalle tuotetusta arvosta ja palveluja tuottavat kokemukset erottuvat toisistaan yhtä selkeästi kuin palvelu eroaa fyysisestä tuotteesta. Asiakkaan kokemuksella on keskeinen merkitys palvelussa, sillä se kattaa yrityksen tarjonnan alkaen mainonnasta ja nettiasioinnista aina asiakaspalvelun laatuun sekä käytön helppouteen saakka. Kyky asettua asiakkaan asemaan ja pohtia palvelukokemusta hänen näkökulmastaan ovat palvelumuotoiluajattelun lähtökohtia. (Harisalo, Laitinen & Stenvall 2013, 40–41; Schneider & Stickdorn 2014, 37; Tuulaniemi 2013, 74.)

Tuulaniemen (2013, 74) mukaan asiakaskokemus voidaan jakaa toiminnan, tunteiden ja merkityksen tasoon, jotka yhdessä muodostavat arvon pyramidin. Toiminnallinen taso vastaa palvelun kykyyn toteuttaa asiakkaan toiveet ja se kertoo palvelun saavutettavuudesta, käytettävyydestä, monipuolisuudesta sekä tehokkuudesta. Kähkönen (2013) kertoo palvelumuotoilun perustuvan näkemykseen, jossa kaikista palveluista olisi luotava käyttäjäystävällisiä ottaen huomioon asiakkaiden toiveet ja henkiset tarpeet. Tarjotun palvelun on siis vähintäänkin oltava kaikkien asiakkaiden saavutettavissa ja käytettävissä.

Toiminnallinen taso luo täten arvon pyramidin pohjan, sillä vasta kun sen vaatimukset ovat täyttyneet rakentuvat muut arvon tasot sen päälle. Vaikka palvelun tuottaja, esimerkiksi moottorikelkkasafareita tarjoava yritys, tuottaisi kuinka elämyksellisiä ja innovatiivisia palveluita, ei niiden merkitys välity asiakkaalle mikäli palvelu on vaikeasti tavoitettavissa, jos aikataulut ovat liian rajoitetut tai palvelu ei ole lainkaan räätälöitävissä. Toisaalta, mikäli edellä mainittu yritys täyttää toiminnallisen tason kriteerit, voi se täyttää tunnetasolla asiakkaan odotukset.

Tunnetaso viittaa asiakkaan saamiin kokemuksiin kulutetusta palvelusta. Yrityksen imago ja brändi luovat mielikuvia, jotka vaikuttavat kokemuksen kiinnostavuuteen, tunnelmaan sekä kykyyn koskettaa aisteja. Mikäli kokemus vastaa asiakkaan mielikuviin ja tuntemuksiin, voidaan kokemuksen kolmas ulottuvuus, arvopyramidin ylin taso, merkitys saavuttaa. (Tuulaniemi 2013, 74.)

Palvelumuotoilussa on tavoiteltava toimintaa, joka mahdollistaa asiakkaan saavan hänelle merkityksellistä, houkuttelevaa ja odotukset täyttävää palvelua. Tänä päivänä

ihmiset haluavat kokemuksia, jotka tukevat heidän arvojaan, sillä saamiemme kokemusten voidaan ajatella muotoilevan koko elämäämme. Palvelun arvon merkitys muodostuu siitä, miten palveluyrityksen konsepti mahdollistaa asioita, joita asiakas haluaa saavuttaa ja oppia. Pyramidin ylimmänkin tason täyttyessä erinomaisen palvelun tarjoaminen mahdollistuu, koska tällöin ymmärretään miten ja milloin asiakas ja palvelun tarjoaja kohtaavat. (Dubberly & Evenson 2010, 3-4; Tuulaniemi 2013, 74–75.)

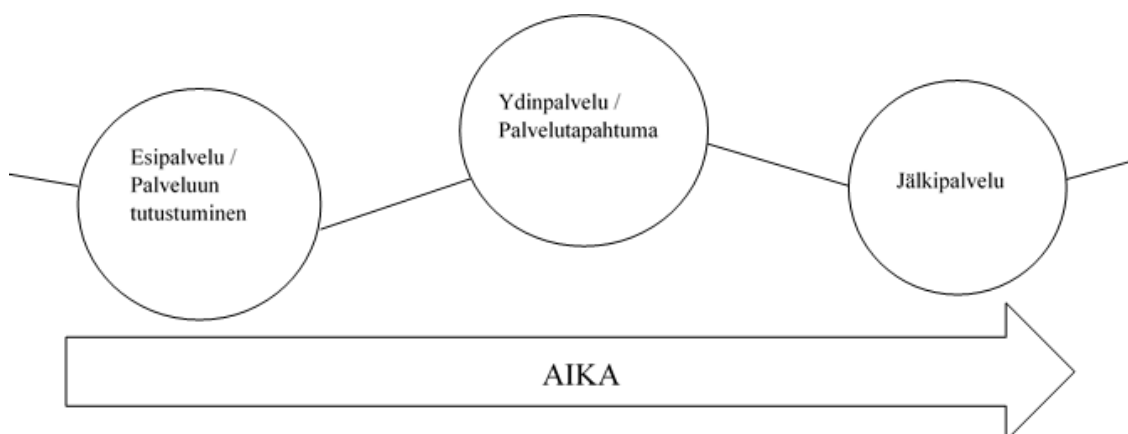
4.2.2 Palvelupolku

Palvelu on etenevä prosessi, aika-akselille sijoittuva tapahtumien sarja, jonka kulkua ja asiakkaan kokemuksia kuvataan hyödyntäen palvelupolkua. Palvelupolku on kullekin asiakkaalle yksilöllinen, sillä siihen vaikuttavat sekä palvelun tarjoajan tuotantoprosessit että asiakkaan omat valinnat. Toki siinä on myös kaikille tilanteille yhtenäisiä piirteitä. Suunnittelussa on tärkeää tunnistaa asiakkuuden kehityskaari, jotta asiakkaalle osataan tulevaisuudessa tarjota oikeita palveluita mahdollisesti jopa ennakoivasti. Täten palvelupolkua voidaan hyödyntää niin yksittäisten asiakaskäyntien kuin pitkäaikaisten asiakassuhteidenkin suunnittelussa. (Miettinen 2011, 49–51.)

Palvelupolkua suunniteltaessa on muistettava, että useimmat yritykset kohdistavat palveluitaan useammalle kuin yhdelle palvelusegmentille. Tällöin on huomioitava useiden eri asiakasryhmien tarpeet, mikä tekee palvelupolusta monimuotoisen kokonaisuuden. Yleensä asiakkaat hyödyntävät palvelun tarjoajan useita eri palvelukanavia, minkä vuoksi palvelupolun ei voida ajatella kulkevan aina samalla kaavalla. (Lee Yohn 2015.) Esimerkiksi pankkipalveluita käytettäessä asiakas voi hyödyntää ensin pankin verkkopalveluita varaamalla ajan sijoitusneuvontaan, jonka seurauksena hän saapuu itse konttoriin asiantuntijan luokse. Tällöin verkkopalvelu on osa asiakkaan kulkemaa palvelupolkua, mikä lopulta voi haarautua niin sijoitus- kuin vakuutuspalveluihin.

Palvelupolulla tarkoitetaan siis palvelukokonaisuuden kuvausta, joka sisältää erilaisia vaiheita, palvelutuokioita. Nämä ovat palvelun keskeisiä hetkiä, sillä niissä on kyse asiakkaan ja palveluntarjoajan välisestä vuorovaikutuksesta. Asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta palvelupolku sisältää kolme päävaihetta: esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. (Miettinen 2011, 49; Schnider & Stickdorn 2014, 40–41; Tuulaniemi 2013,

78–79.) Kuviossa 2 kuvataan kolmen keskeisimmän palvelutuokion sijoittumista palvelupolulle suhteessa kuluvaan aikaan.



KUVIO 2. Palvelutuokiot palvelupolulla (Tuulaniemi 2013, 79, muokattu)

Esipalvelu vaiheessa asiakas tutustuu palveluun ja on mahdollisesti ensimmäistä kertaa yhteydessä palvelun tarjoajaan. Ydinpalvelu tuottaa palvelun varsinaisen arvon, koska tässä hetkessä tavoiteltu palvelu tuotetaan ja käytetään. Jälkipalvelussa kyse on taas asiakkaan ja palvelun tarjoajan kontaktista varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2013, 79.) Näiden kolmen päävaiheen lisäksi palvelupolulle saattaa sijoittua lukuisia erilaisia palvelutuokioita. Esimerkiksi matkustettaessa lentokoneella, alkaa palvelupolku vaihtoehtoihin tutustumisesta ja sitä myötä lentolipun varaamisesta. Ennen varsinaista ydinpalvelua, lentomatkaa, asiakas käy läpi erilaisia palvelutuokioita, kuten lentokentälle matkustaminen, lähtöselvityksen tekeminen ja lipun näyttäminen koneeseen noustessa. Lentomatkan jälkipalvelu voi olla vaikkapa asiakaspalautteen antaminen tai lentoyhtiön lähettämä kiitos-viesti käytetystä palvelusta.

Palvelutuokiot koostuvat useista eri kontaktipisteistä, joilla tarkoitetaan kaikkea sitä mitä asiakas aisteillaan palvelun aikana havaitsee. Kontaktipisteiden tavoite on puhutella asiakasta, vaikuttaa häneen erilaisilla aistiärsykkeillä. Niiden moninaisuus luo palvelulle mahdollisuuksia, mutta samalla myös haasteita, koska pahimmillaan ne voivat välittää asiakkaalle väärää sanomaa ollen palvelun heikko lenkki. (Miettinen 2011, 51; Tuulaniemi 2013, 79.)

Kontaktipisteet jaetaan neljään ryhmään, joita ovat kanavat, esineet, ihmiset ja toimintamallit. Kanavilla tarkoitetaan ympäristöä, tapahtumapaikkaa tai tilaa, jossa

palvelun tuotanto tapahtuu. Ympäristö voi käsittää niin fyysisen kuin digitaalisen, aineettoman tilan. Ympäristön vaikutus palvelun onnistumiseen on merkittävää, sillä se vaikuttaa olennaisesti ihmisten mielialaan sekä käyttäytymiseen. (Miettinen 2011, 51–52; Tuulaniemi 2013, 81–82.) Ravintolassa soiva miellyttävä taustamusiikki, hämyinen valaistus ja houkutteleva ruoan tuoksu, vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta. Henkilöstöravintolan palvelulinjaston hyvällä suunnittelulla voidaan vaikuttaa asiakkaiden toimintaan ja sitä myötä palvelun sujuvuuteen.

Miettinen (2011, 52) korostaa palvelujen taipumusta monikanavaisuuteen, millä viitataan siihen, että sama yritys voi tarjota palvelujaan niin fyysisessä tilassa kuin virtuaalisessa ympäristössä. Monilla terveystalveita tarjoavilla yrityksillä on fyysisen vastaanottotilan lisäksi tarjolla verkkopalvelu, jossa on esimerkiksi mahdollisuus varata aika tai esittää terveyteen liittyviä kysymyksiä ammattilaiselle. Tällöin konkreettisen tilan lisäksi palvelun tarjoajan on palvelun kuluttamisen kannalta panostettava internet-sivujen käytettävyyden helppouteen.

Tavarat tai laitteet, joita asiakas käyttää tai tarvitsee palvelua kuluttaessaan, voivat olla palvelun kontaktipisteitä. Usein tavarat, kuten pankkikortit tai hotellihuoneen elektroninen avain, toimivat todisteina palvelun käyttöoikeudesta. Myös palvelutuotantoon käytettävät laitteet ja esineet, joita vain henkilökunta käyttää, voivat olla kontaktipisteitä, mikäli ne ovat asiakkaan nähtävissä ja vaikuttavat hänen palvelukokemukseensa. (Miettinen 2011, 52; Tuulaniemi 2013, 82.)

Sekä itse asiakas että palvelua tuottava asiakaspalvelija ovat palvelutuokion kontaktipisteitä. Palvelumuotoiluprosessin yksi tehtävä on määrittellä palveluhenkilöstön roolit ja toimintamallit, sillä palvelun prosessi ja rutiinit määrittelevät pitkälti palvelun tuotantotapaa. Tämän perusteella toimintamallien voidaan katsoa olevan myös yksi kontaktipiste. (Tuulaniemi 2013, 81–82.)

Kontaktipisteiden ja sitä myötä palvelupolun suunnittelun tavoitteena on ennakoida ja ohjata asiakkaan toimintaa. Schneider ja Stickdorn (2014, 40–41) kuvailevat palvelupolkua elokuvan tapaisena tapahtumaketjuna. Elokuvan pysäytetyt kuvat nähdään palvelun kontaktipisteinä, jotka yhdessä luovat palvelutuokiot. Elokuvan rytmillä on merkitystä, sillä liian pitkä jonotusaika kaupan kassalla voi kyllästyttää asiakkaan, kun taas liian nopea toiminta saattaa hermostuttaa hänet.

Asiakkaalle näkyvien kontaktipisteiden lisäksi niin elokuva kuin palvelukin sisältävät taustatyötä. Kuten näyttelijät harjoittelevat näytelmäänsä, voivat asiakaspalvelijat harjoitella mahdollisia asiakaspalvelutilanteita ja kehittää osaamistaan. Näytelmän tai palvelun sanoma muodostuu sen tekijöiden pohjalta, mutta lopullinen tulkinta palvelun lopputuloksesta muotoutuu asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden välisestä performanssista. (Kinnunen 2004, 84; Schneider & Stickdorn 2014, 40–41.) Toisin kuin elokuvan on palvelun suunnittelussa muistettava palvelun heterogeenisyys. Lopputulos on aina hieman erilainen ja palvelunäyttämön näyttelijöille, asiakaspalvelijoille, on annettava tarpeeksi pelivaraa toiminnan muokkaamiseen. Palvelupolun ja kontaktipisteiden suunnittelun avulla, voidaan kuitenkin luoda yhtenäiset raamit palveluprosessille.

4.2.3 Palveluympäristö

Oikein suunnitelluilla ja tuotetuilla tiloilla on suuri merkitys palveluprosessissa. Tuulaniemi (2013, 82–85) esittelee teoksessaan *Palvelumuotoilu, miten Linnanmäellä karkkikaupan uusien tilojen suunnittelun lähtökohdaksi otettiin elämyksellisyys*. Aiemmin melko huomaamattomaksi jäänyt karkkikauppa sai uuden uniikin ilmeen, minkä tavoite oli houkutella asiakkaita sisälle myymälään. Elämyksellisellä miljööllä pyrittiin lisäämään asiakkaiden viihtyvyyttä ja sitä myötä saada heidät ostamaan enemmän.

Palveluympäristöllä voi olla siis hyvinkin oleellinen asema koko palvelukokemukseen, mutta sen merkitys vaihtelee asiakaskohtaisesti. Se voi olla joko kokonaan asiakkaalle näkymätön elementti, kuten arkkitehdin esittelemä suunnitelma, jonka hän on valmistellut omalla työpisteellään, ja toisaalta se voi olla ydinpalvelun keskeisin osa, kuten esimerkiksi matkustajalaiva, jossa asiakkaille pyritään luomaan rentouttava ja viihtyisä matka toiseen satamaan. (Kinnunen 2004, 85.)

Oikein suunnitellulla palveluympäristöllä voidaan ohjailla asiakkaiden toimintaa ja vaikuttaa heidän odotuksiinsa palvelusta. Äärimmillään palveluympäristö voi olla joko luotaan työntävää tai luokseen kutsuvaa, mutta joka tapauksessa sillä on merkitystä myös työntekijöiden kykyyn suoriutua palvelutehtävästä. Viihtyisässä ympäristössä

palvelusta saadut kokemukset muodostuvat helpommin myönteisiksi, kun taas epämiellyttävä ja huonosti toimiva ympäristö ei saa asiakasta sitoutumaan vaan enneminkin poistumaan mahdollisimman nopeasti paikalta. (Kinnunen 2004, 85.) Toisaalta epäonnistunutta palveluprosessia ei voida suoraan perustella palveluympäristön heikkoudella, sillä kyse on kuitenkin pohjimmiltaan vuorovaikutuksesta. Se, miten hyvin tai huonosti asiakaspalvelija tilanteen hoitaa, ei pitäisi olla riippuvainen miljööstä, jossa palvelu tuotetaan, mutta sillä voidaan toki nostaa palvelun kokonaislaatua.

Mitä merkittävämpi asema palveluympäristöllä on yrityksen toiminnan kannalta, sitä enemmän on kiinnitettävä huomiota sen suunnitteluun. Työntekijöiden, eli niiden jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa, ääntä on hyvä kuunnella tässäkin tilanteessa, sillä ympäristö vaikuttaa heidän työskentelyynsä päivittäin ja sitä myötä myös palvelun laatuun. Mikäli tilan suunnittelee joku ulkopuolinen, jolla ei ole kokemusta työskentelystä kyseisessä palveluympäristössä, saattaa häneltä jäädä huomioimatta asioita, kuten melutaso tai valaistus, jotka vaikuttavat merkittävästi sekä työntekijöiden että asiakkaiden viihtyvyyteen. (Kinnunen 2004, 86.)

Palvelumuotoilussa huomio kohdennetaan siis palveluympäristön toimivuuden ja viihtyvyyden lisäämiseen, jonka myötä suunnitellun palvelupolun toteutuminen mahdollistuu. Tuulaniemen (2013, 83) mukaan oikein suunnitellut ja tuotetut tilat ovat erottamaton osa palveluprosessia, jota hyödynnetään jalostettaessa palvelukonseptin arvoa liiketoiminnaksi sekä yrityksen kilpailueduksi.

4.2.4 Näkymättömästä näkyväksi

Palvelun yksi ominaispiirre on, että se ei ole käsin kosketeltavissa saatikka aina edes asiakkaan nähtävissä, jolloin siihen kiinnitetään huomiota usein vasta silloin, kun palvelu ei toimi. Palveluntuottajan haasteena on luoda asiakkaalle kuva tulevasta palvelusta antamalla konkreettisia näytteitä ja laatuviestejä esimerkiksi hyödyntämällä markkinointituotteissa arvokkaita materiaaleja. (Tuulaniemi 2013, 90–91, 94.)

Asiakkaan näkökulmasta palvelun ostaminen voidaan koeta riskiksi ilman näkyviä todisteita. Palvelumuotoilun tehtävä on visualisoinnin ja prototyyppien avulla antaa

muoto näkymättömälle palvelulupaukselle, ja sitä kautta madaltaa ostokynnystä sekä vahvistaa palvelun kilpailuasemaa. Palvelun konkretisoinnissa hyödynnetään palvelutodisteita, joiden avulla herätetään asiakkaan luottamusta palvelua kohtaan sekä vahvistetaan asiakasuskollisuutta. (Schnider & Stickdorn 2014, 42; Tuulaniemi 2013, 91.)

Tuulaniemi (2013, 92) jakaa palvelutodisteet esineisiin ja palvelumaisemaan. Tavarat, kuten pääsyliput, pankkikortit ja univormut, helpottavat ja mahdollistavat palvelun toteutumisen. Lisäksi ne edesauttavat asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä kommunikaatiota. Palvelumaisemalla tarkoitetaan ympäristöä, jossa palvelu tarjotaan ja tuotetaan. Todisteet voivat olla siis monessa muodossa mutta tärkeintä on, että ne tuovat aineellisen osan muuten aineettomaan palveluun. (Schnider & Stickdorn 2014, 43; Tuulaniemi 2013, 92.) Asiakkaan ostaessa virkapukuiselta lipunmyyjältä pääsylipun konserttiin, joka on vasta kuukausien päästä, antavat univormu ja fyysinen lippu asiakkaalle todisteita tulevasta palvelusta sekä tunteen sen käyttöoikeudesta.

Palvelutodisteilla voidaan vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen sekä auttaa huomaamattomien taustapalveluiden esiintuomisessa (Schnider & Stickdorn 2014, 43). Tällaisia palveluita ovat muun muassa hotellien huonepalvelut sekä teemapuistojen huoltopalvelu. Asiakas ei välttämättä koskaan näe hotellin kerrossiivoojaa tai maailmanpyörän huoltomiestä, mutta ilman heidän työpanostaan palvelun laatu kärsisi. Miettinen (2011, 52) puhuu teoksessaan palvelueleistä, jotka ovat palvelun pienimpiä määriteltäviä yksityiskohtia. Palveluele voi olla vaikkapa hotellihuoneen siivoojan kolmioksi taittelema vessapaperinpää. Palvelueleillä palvelua tuodaan yhä vain näkyvämmäksi ja usein ne standardoituvat osaksi yrityksen toimintamallia (Miettinen 2011, 52; Schnider & Stickdorn 2014, 43).

Palvelutodisteiden suunnittelussa on huomioitava niiden soveltuminen palvelun luonteeseen, kulkuun ja kontaktipisteisiin. Onnistuneet palvelutodisteet voivat jatkaa asiakkaan palvelukokemusta pitkälle jälkipalveluun, ja erityisesti esiintuotujen taustapalveluiden ymmärtäminen saattaa parhaimmillaan kasvattaa asiakkaan arvostusta palvelukokemukseen. (Schnider & Stickdorn 2014, 42–43.)

4.3 Palvelumuotoiluprosessi

Jakaessaan palvelutapahtuman palvelupolkuun ja sitä myötä palvelutuokioihin, kontaktipisteisiin ja palvelueleisiin, palvelumuotoilu toteuttaa tyypillistä muotoilun ongelmanratkaisua, jossa suunnitteluhaaste jaetaan pienempiin osahaasteisiin niiden käsittelemisen helpottamiseksi (Tuulaniemi 2013, 78). Itse palvelumuotoiluprosessi käsittää periaatteeltaan aina samat pääpiirteet toimijasta riippumatta, mutta lineaarista mallia sille ei voida rakentaa, toisin kuin tuotesuunnittelussa. Erilaiset prosessin etenemiseen vaikuttavat tehtävät voivat toteutua eri aikoina tai jopa päällekkäin. (Moritz 2005, 154.)

Palvelumuotoiluprosessi lähtee tavallisesti liikkeelle organisaation halusta uudistaa toimintaansa. Joskus tarve voi syntyä markkinoiden muuttumisen pakottamana, jotta yritys pysyisi kehityksessä mukana ja kilpailukykyisenä. Projektin tavoitteiden määrittäminen antaa ohjenuorat tulevalle suunnittelulle sekä käytettävissä olevalle budjetille ja aikataululle. (Moritz 2005, 154; Tuulaniemi 2013, 132.)

Markkinoiden muuttumisen myötä myös asiakkaiden odotukset palvelusta muuttuvat, mikä edellyttää suunnittelulta asiakasymmärrystä. Palvelumuotoilun tavoite on suunnitella palvelut vastaamaan loppukäyttäjien todellisia tarpeita, jolloin tyypillistä on osallistuttaa heidät eritavoin itse suunnitteluprosessiin (Tuulaniemi 2013, 142). Kuten palvelun laadun mittaamisessa, myös asiakkaiden tarpeiden kartoituksessa voidaan hyödyntää niin laadullisia kuin määrällisiä tutkimustapoja. Schniderin ja Stickdornin (2014, 128–129) mukaan asiakasymmärryksen kasvattamisen seuraus ei kuitenkaan ole vielä välittömän ratkaisun löytäminen, vaan ennemminkin ongelman ytimen tunnistaminen.

Tutkimisen tavoite on inspiroida palvelusuunnitelmaa ja toimia suunnittelutyön tukena. Tutkimustiedon myötä voidaan luoda muun muassa asiakasprofiileja, jotka ovat tietynlaisen asiakasryhmän kuvauksia. Asiakasprofiilit toimivat ongelman ratkaisuehdotuksien ideoinnin ja kehittämisen apuna. Ideointiprosessi alkaa tavallisesti mahdollisimman kaukaa ongelmasta sekä kritiikittömästi, edeten ideoiden toteuttamiskelpoisuuden arvioimiseen ja sitä kautta ideoinnin kohteen tarkentamiseen. (Tuulaniemi 2013, 153–154, 182.)

Suunnittelun lähtökohtana on siis mahdollisimman laaja ideapankki, josta toistojen myötä karsitaan ja yhdistellään ideoita ongelman ratkaisun löytämiseksi. Moritzin (2005, 155) mukaan tarkoituksena on löytää ideoiden joukosta ne, jotka soveltuvat organisaation profiiliin ja toimintastrategiaan. Palvelumuotoilussa suunnittelun tavoitteena ei ole välttää epäonnistumisia, vaan ennemminkin tutkia kaikkia mahdollisia epäonnistumisen syitä. Tämän mahdollistamiseksi suunniteltua palvelua testataan erilaisten prototyyppien avulla ennen sen varsinaista tuotantoon ottamista. (Schnider & Stickdorn 2014, 131–132.)

Prototypionnilla pyritään havainnollistamaan palvelupolkua, palveluympäristöä, palvelumallia, tai esimerkiksi palvelurooleja, joita testataan yhdessä loppukäyttäjien kanssa. Testauksen haaste onkin luoda edelleen näkymättömästä palvelusta mielikuvia, joiden perusteella loppukäyttäjät kykenevät kertomaan mielipiteensä tulevasta palvelusta. Apuna voidaan käyttää kuvia ja videoita, käsikirjoituksia tai vaikkapa sarjakuvia mutta tärkeintä on, että palvelukonseptin prototyyppi on vähintäänkin lähellä palvelun todellisia olosuhteita. Testauksen myötä saadun palautteen avulla palvelukonseptia voidaan edelleen kehittää niin, että sen varsinainen tuotanto toimii riittävästi. (Moritz 2005, 155–156; Schnider & Stickdorn 2015, 132–133; Tuulaniemi 2013, 196.)

Palvelukonseptin testauksen ja muokkaamisen jälkeen, voidaan palvelu viedä markkinoille, mikä ei kuitenkaan tarkoita palvelun kehittämisen päättymistä. Palvelun mittaaminen ja toiminnan arviointi ovat edelleen keskeisessä asemassa tuotannon jatkuvuuden kannalta, sillä palvelutuotteiden elinkaari vaihtelee (Tuulaniemi 2013, 232). Monilla aloilla tuotannon jatkuvuus edellyttää konseptin uudistamista, kun taas toiset ovat vakiinnuttaneet asemansa ja toimintansa palvelujen markkinoilla, eikä täten suuria muutoksia vaadita. Palvelumuotoilun pyrkimys on vastata juuri konseptin uudistamista koskeviin ongelmiin hyödyntäen prosessissaan vahvoja sosiaalisia taitoja, käyttäjäkohtaista empatiaa, visuaalista ajattelua sekä luovuutta (Miettinen 2011, 32).

4.4 Täyden kympin palvelua -opas

Viime vuosina, RAY:ssä on kiinnitetty työntekijöiden teknisten pelinhoitotaitojen lisäksi erityishuomiota myös heidän asiakaspalvelutaitoihinsa. Vuoden 2009

vuosiraportissa huomioidaan jo pelikeskeisen ajattelutavan muuttuminen kohti asiakaspalvelullisempaa otetta ja katse on kohdistettu uuteen tapaan tuottaa pelielämyksiä asiakkaille. Toiminta on muuttunut luonteeltaan enemmän viihdepelaamiseksi, jolloin palveluhenkisyys ja vuorovaikutteisuus korostuvat (RAY, Viestintätoimisto Perfecto & Dynamo Advertising 2009, 11, 20).

Tukeakseen työntekijöitään, RAY järjestää henkilöstölleen palveluvalmennuksia, joiden tavoite on tarjota jokaiselle mahdollisuus kehittää ammattitaitoaan. Valmennuksien pohjana ja oppimateriaalina käytetään palvelunhallintayksikön laatimaa Täyden kympin palvelua -opasta. Opas on suunnattu kaikille RAY:n asiakaspalvelijoille, jotka kohtaavat työssään pelaaja-asiakkaita, tarjoten vinkkejä ja työkaluja asiakastilanteisiin. Opas korostaa palvelun käyttäjälähtöisyyttä keskittyen erilaisten asiakkaiden palveluodotuksiin sekä itse palvelutilanteeseen. (Rahikainen 2015.)

Palveluopas kuvaa RAY:n palvelun peruspilareita aina toimintaa ohjaavista arvoista palvelutilanteen päättämiseen. Tavoitteena on tuottaa laadukasta palvelua vastuullisuuden ehdoilla sekä asiakaskunnan laajentaminen. Opas esittelee laadukkaan palvelun kriteereitä kiteyttäen ne kolmeen tärkeään tekijään: palveluasenteeseen, -rohkeuteen ja –empatiaan. Painopiste on asiakaspalvelijan roolissa ja toimintatavoissa, jotka vaikuttavat olennaisesti asiakaspalvelun laatuun asiakastyypistä riippumatta. (Rahikainen 2015; Täyden kympin palvelua -opas 2012.)

Selventääkseen erilaisten asiakkaiden tarpeiden huomioimista, opas on jaotellut asiakkaat viiteen erilaiseen alatyyppiin. Jaottelu korostaa sitä, miten asiakkaiden tavat toimia vaikuttavat heidän odotuksiinsa palvelun suhteen. Palvelupolku kuvaa palvelutilanteen kulkua asiakkaan kohtaamisesta palvelun päättämiseen. Polun varrella asiakaspalvelijan tehtäviin kuuluu avun tarjoaminen asiakkaalle, tarpeiden kartoittaminen, peliin kutsu ja suosittelu sekä lisäpalvelun tarjoaminen. Palvelupolun tavoite on konkretisoida asiakastilanteen vaiheet kohti onnistunutta palveluelämystä. (Täyden kympin palvelua -opas 2012.)

Aina täydellisen loppuun viety palvelupolkukaan ei takaa asiakkaan tyytyväisyyttä. Haastavien asiakastilanteiden kohtaaminen on osa asiakaspalvelutyötä, ja siksi oppaan viimeinen osio keskittyykin juuri tällaisten tilanteiden käsittelemiseen. Tärkeää on, että henkilöstö ymmärtää asiakkaan yhteydenoton olevan arvokas osa palvelun kehittämistä,

sillä onnistunut reklamaation hoitaminen lisää usein asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta. Palveluoppaan pyrkimys on luoda kokonaisvaltainen tuki työntekijälle, tarjoten esimerkkejä käytännön palvelumalleista. (Täyden kympin palvelua -opas 2012.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin Tampereen Hämeenkadun Pelaamossa huhtikuussa 2015. Pelisaliympäristössä asiakaspalvelijan on helpompi ottaa itse kontaktia asiakkaaseen ja toimia palvelupolun mukaisesti verrattuna ravintolapelipöytään, jossa pelinhoitajan liikkumavara on hyvin rajallinen. Pelaamon henkilökunnan koulutuksessa on painotettu asiakaspalvelullisia elementtejä, mikä luo jo omat ennakko-odotuksensa palvelun laadulle.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva siitä, miten asiakkaan sekä asiakaspalvelijan kokemukset ja näkemykset toteutuneesta palvelusta kohtaavat. Tämän perusteella tutkimus toteutettiin hyödyntäen sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmateriaalia kerättiin haastattelemalla pelisalin henkilöstöä ja asiakkaiden mielipiteitä kartoitettiin puolestaan teettämällä heille kysely pelisalin palveluista.

Haastattelun muodoksi valittiin teemahaastattelu, jossa haastattelun rakenne ja teema ovat ennalta määriteltyjä, mutta kysymysten järjestys ja muoto voivat vaihdella tilanteesta riippuen. Kysymykset voivat siis rakentua puolistrukturoidusti haastattelun edetessä. Kyseinen haastattelumenetelmä mahdollistaa tutkimusjoukon perusteellisen tutkimisen tuoden esiin heidän omat näkemyksensä ja kokemuksensa. Tutkimusjoukon ollessa määrältään hyvin pieni, on haastateltavien tarkka valikointi tärkeää teemahaastattelun tavoitteiden saavuttamiseksi.

Teemahaastattelun periaatteen sekä tutkimuksen tavoitteen mukaisesti haastateltaviksi valikoitiin pieni joukko Pelaamon henkilöstöä. Valintaan vaikutti haastateltavien työikä, koska sen koettiin olevan merkittävässä osassa suhteessa palvelullisiin näkökulmiin. Perusedellytyksenä oli, että Täyden kymppin palvelua -opas ja organisaation asiakaspalvelun kriteerit ovat haastateltavalla tiedossa. Haastateltavien on työskenneltävä pääsääntöisesti kyseisessä pelisalissa, jotta varmistutaan vastauksien käsittelevän juuri kyseistä pelisalia, eikä RAY:n palveluita yleisesti.

Haastateltaviksi valikoitui neljä työntekijää, joiden työurat jakautuivat kahteenkymmeneen, yhteentoista, yhdeksään sekä yhteen työvuoteen. Jokaisella

haastateltavilla on taustallaan koulutukset niin kasinopeleihin kuin käteispokeriin sekä vaihteleva määrä palvelukoulutuksia. Vastaajista kolme toimivat pelialin palveluvastaavina ja yhdellä on laaja kokemus erinäisistä promootio ja asiakastapahtumista. Ennen haastatteluja, joista kaksi toteutettiin 9.4.2015 Pelaamon managerihuoneessa ja kaksi 29.4.2015 puhelinhaastatteluna, kaikille haastateltaville lähetettiin saatekirje (liite 1), josta käy ilmi opinnäytetyön aihe sekä tutkimuksen tarkoitus.

Haastattelun runko (liite 2) rakentui taustakysymyksistä sekä teemoista, jotka ovat jaoteltu neljään luokkaan: palvelukoulutus, asiakkaan kohtaaminen, toimintaympäristö ja puitteet, palvelun kriteerit. Palvelukoulutus teeman alla haastateltava kuvaili, millaisista asioista hänen mielestään koostuu hyvä palvelu. Teemassa kartoitettiin haastateltavan kokemuksia palvelukoulutuksista, niiden määrään riittävyttä sekä ennen kaikkea koulutuksen tarpeellisuutta ja hyödynnettävyyttä työntekijän omassa työssä.

Sitä, millaista asiakkaan jokapäiväinen kohtaaminen pelisaliympäristössä on, millaisena haastateltava kokee palvelutilanteen ja millaisia haasteita sen toteuttamiseen sisältyy, käsiteltiin teemalla asiakkaan kohtaaminen. Tarkoituksena oli tarkastella palvelua niin haastateltavan omasta näkökulmasta kuin siitä millaisena hän näkee asiakkaiden kokevan pelialin palvelun. Asioista, jotka vaikuttavat palvelun tuottamiseen, kuten aika ja itse asiakas, päästiin etenemään kolmanteen teemaan, toimintaympäristöön.

Toimintaympäristö teemassa pohdittiin pelialin miljöötä mahdollisuutena hyvään asiakaspalveluun. Ympäristön antamien työkalujen ja toisaalta haasteiden ohella, kartoitettiin haastateltavan näkemystä lisäpalveluiden tarjoamisesta. Täyden kympin palvelua -oppaaseen keskityttiin teemassa palvelun kriteerit, jossa haastateltava kertoi oman näkemyksensä RAY:n palvelun kriteereistä. Keskeisenä aiheena oli palvelupolku ja sen toteutuminen pelisaliympäristössä. Tavoitteena oli selvittää haastateltavan näkemyksiä kriteerien realistisuudesta ja mahdollisuuksista niiden toteuttamiseen.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin, eli purettiin tekstimuotoon tutkimusmateriaalin analysoimiseksi. Litteroinnin myötä tutkimusmateriaalia voitiin edelleen pelkistää ja tiivistää mikä edellytti aineiston toistuvaa lukemista ja analysoijan omien havaintojen tekemistä. Menetelmänä hyödynnettiin sisällönanalyysia ja analyysin koodauksessa

lähestymistapana käytettiin induktiivista, eli aineistosta lähtevää analysointitapaa. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2015.)

Sisältöanalyysissä määritellään analyysiyksikkö, jonka perusteella lause lauseelta analysoituun tutkimukseen tehdään merkintöjä. Tämän tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti analyysiyksiköksi valittiin ajatuskokonaisuus ja aineiston koodaamisessa hyödynnettiin erilaisia väriteemoja. Saman sisältöiset ilmaukset merkattiin samalla värillä, jolloin asiakokonaisuus hahmottui. Alkuperäisilmaukset kirjattiin mahdollisimman tarkasti ylös ja niistä muodostettiin pelkistetympiä ilmauksia. Pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin alakategorioihin, josta edelleen muodostuvalle yläkategorialle valittiin niitä kuvaava ja yhdistävä nimi. (Järvenpää 2006.) Liitteessä 3 on kuvattu analysointiprosessin etenemistä. Tavoitteena oli muodostaa tutkittavasta asiasta yksiselitteinen lausuma.

Asiakkaille teetetyllä kyselyllä (liite 4) pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman laaja ja moninainen vastaajajoukko. Strukturoitu lomake sisälsi valmiita kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen. Tämän lisäksi, ja teemahaastattelun vertailukelpoisuuden vuoksi, lomake sisälsi avoimia kysymyksiä, joihin vastaajalle ei ollut annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Kahden kysymysasettelun yhdistelmällä pyrittiin havainnollistamaan asiakkaiden tuntemuksia mahdollisimman monipuolisesti.

Asiakaskysely toteutettiin satunnaisotannalla, jotta vastaajajoukosta saatiin mahdollisimman laaja. Tutkimusjoukon tuli sisältää pelisalin satunnaisia ja vakituksia asiakkaita, päivä- ja iltakävijöitä sekä pelimieltymyksiltään erilaisia asiakkaita. RAY:n palveluiden ollessa suunnattu ainoastaan täysi-ikäisille tutkimusjoukko koostui vähintään 18-vuotiaista. Kahden sivun mittainen kyselylomake kartoitti palvelun laadun lisäksi myös satunnaismuuttujia kuten vastaajien ikää, pelitottumuksia sekä vierailuiden toistuvuutta.

Kahden päivän aikana, 9.-10. huhtikuuta kyselylomakkeita jaettiin yhteensä 80 kappaletta. Kyselylomakkeita oli sijoitettu pelisalin sohvaryhmien yhteyteen sekä kassapisteelle ja näiden lisäksi tutkimuksen toteuttaja oli paikalla kertomassa tutkimuksesta. Yhteensä vastauksia saatiin 59 kappaletta, joista yli puolet saatiin kerätyksi aktiivisella kyselemisellä ja houkuttelulla. Kaikille vastaajille annettiin kiitokseksi 5€ arvoinen lahjakortti Pyymäen Oma kahvilaan.

Vastauksien keräämisen haasteeksi osoittautui kyselylomakkeen pituus. Vaikka suunnitteluvaiheessa lomakkeen sisältö oli pyritty tiivistämään niin, että se mahtui kaksipuoleisesti A5-kokoiselle paperille, pitivät vastaajat kyselyä turhan laajana. Moni vanhemmista vastaajista tarvitsi myös apua lomakkeen täyttämiseen, syynä tavallisesti silmälasien unohtuminen kotiin tai haluttomuus irrottautua pelisessiosta. Tällöin kyselyjen kerääjä vaikutti nähtävästi vastausten laatuun. Moniin kysymyksiin vastattiin myönteisemmin lähinnä sen perusteella, että asiakkaalta oli tultu kyselemään halukkuutta osallistua tutkimukseen.

Saadut vastaukset koottiin havaintomatriisiin ja analysoitiin hyödyntäen Tixel-tilasto-ohjelmaa. Graafisten kuvioiden, prosenttiosuuksien ja taulukoiden avulla pyrittiin edesauttamaan tulosten analysointia. Mikäli kysymyksen ei ollut vastattu pyydetyllä tavalla tai ollenkaan, hylättiin kyseisen lomakkeen vastaus kohtana ”ei vastausta”. Avoimien kysymysten vastaukset analysoitiin käyttämällä jo teemahaastattelunkin analysoimisessa hyödynnettyä sisällönanalyysiä. Kysymyslomakkeen tapauksessa analyysiyksiköksi valikoitui lause, koska vastaukset koostuvat lähinnä yksittäisistä sanoista.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Teemahaastattelu

Haastatteluista ilmeni haastateltavien yhtenevä näkemys hyvän palvelun edellytyksistä. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutus koettiin palvelutapahtuman tärkeimmäksi osaksi ja siihen vaikuttivat niin ikään itse asiakas kuin palvelun tuottajakin sekä palveluympäristö. Hyvä asiakaspalvelija huomio kulloisenkin asiakkaan tarpeet ja on aidosti läsnä asiakaskohtaamisessa mukautuen palvelutilanteeseen. Teennäisyys ja palveluiden tyrkyttäminen nähtiin palvelun laatua heikentävinä tekijöinä.

”Vastavuoroisuus se, et sä haistelet vähän sen asiakkaan fiiliksiä meet niinku niitten asiakkaitten tarpeitten mukaisesti... periaattees mä en oo koskaan uskonu tuputtamiseen.”

”Ehkä se, että keskittyy siihen asiakkaaseen ketä kulloinki palvelee, että on niinku aidosti läsnä.”

Aitouden lisäksi tutkimuksessa nousi esiin, että palvelualttius tulee näkyä asiakaspalvelijan toiminnassa työiästä tai koulutuksen määrästä riippumatta. Halu asiakaspalveluun on oltava sisäistä, ja kokemuksen myötä voidaan kartuttaa ammattitaitoa. Palvelukoulutuksien määrän ei koettu varsinaisesti tuovan lisäarvoa omalle osaamiselle, vaan niiden hyöty kohdistui lähinnä uusiin työntekijöihin, jotka eivät aikaisemmin ole olleet asiakaspalvelutehtävissä.

”Mä en koe, et mä oisin mitenkään ihan hirveesti sieltä saanu mitään mut toisaalta voihan se olla, et tommonen vasta rahikselle tullu, joka ei oo ollu asiakaspalvelutehtävissä aiemmin ni se saa siitä jotain.”

Se, mikä koettiin varhaisimpien koulutuksien hyödyksi, liittyi haastavien, kuten aggressiivisten asiakkaiden kanssa toimimiseen sekä työntekijän omien palvelullisten näkemyksien muovautumiseen. Haastateltavien mielestä palvelukoulutuksien sisältö on

ennen pitkään alkanut toistamaan itseään. Ongelmana on ollut myös ulkopuolisten kouluttajien kokemattomuus pelisaliasiakaspalvelijan työstä.

Tutkimuksessa selvisi, että haastateltavat pitivät asiakkaiden kohtaamista helppona hyvän palveluympäristön sekä osittain myös vakiintuneen asiakaskunnan ansiosta. Rauhallinen ympäristö tarjoaa mahdollisuuden molemmiin puoliseen lähestymiseen asiakkaasta riippuen. Tyypillisen asiakastilanteen lähtökohta on asiakkaan huomioiminen, jolla luodaan asiakkaalle tervetullut olo. Asiakkaan opastaminen sekä esimerkiksi tuttujen asiakkaiden kanssa kuulumisten vaihtaminen nähtiin osana asiakaskohtaamista.

”Itse Hämeenkadulla asiakkaitten kanssa tai niihin lähestyminen on mun mielestä helppoo, koska ne asiakkaat on tottunu siihen, et on paljon ihmisii ja sellain.”

”Tosi helppohan se on, ku se on semmoin mukavan rauhallinen ympäristö... perus asiat tietysti hymyillään, tervehditään ja jos näyttää siltä niin kysytään voidaanko auttaa.”

Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna pelisalin henkilöstö koettiin helposti lähestyttävänä ja palvelualttiuden välittyvän asiakkaille. Kontaktin ottaminen nähtiin puolin ja toisin helpoksi. Kuten aina, palvelun laatu koettiin riippuvaksi myös tuottajastaan. Asiakaspalvelusuuntautuneisuudesta ja ammattitaidosta huolimatta pelisalin palvelun laadun koettiin kärsivän henkilökunnan viihtyessä hetkittäin liiankin hyvin keskenään, jolloin pelaaja asiakkaat helposti unohtuvat ja asiakkaan on vaikeampi lähestyä asiakaspalvelijaa.

Asiakaskontaktin ottaminen koettiin riippuvaiseksi kulloisestakin työtehtävästä sekä tilanteesta. Täydessä pelipöydässä asiakaspalvelijan huomio keskittyy pääsääntöisesti pelin pyörittämiseen ja toiminnan oikeellisuuteen, kun taas yhden pelaajan kanssa henkilökohtaiselle vuorovaikutukselle jää enemmän tilaa. Kassapisteellä lukuisien työtehtävien ollessa päällä yhtäaikaaisesti, voi olla haastavaa löytää aikaa asiakkaiden kanssa jutusteluun. Haastateltavat pitivät myös asiakkaan osallisuutta palvelun tuottamiseen merkittävänä. Asiakkaan käytöksestä on selkeästi tulkittavissa, minkälaista vuorovaikutusta hän palvelutilanteelta haluaa.

”no tottakai se vaikuttaa just et jos asiakas tulee tosi ilosena ja tommosena niinku ulospäinsuuntautuneena, niin tietysti itekki rupee oleen semmone. mut sit jos, jos on just tosi semmonen hiljanen ja näin, ni... emmä ainakaan rupee sille niinku mitään sen enempää juttelee, just jos se vaikuttaa siltä et se ei halua niinku, periaattees mitää ylimääräst kommunikointia.”

Vaikka palvelutilanteen kulku koettiin olevan riippuvainen asiakkaasta ja hänen tarpeistaan, uskottiin asiakaspalvelun olevan kuitenkin melko tärkeä osa pelaajien pelikokemusta. Suhtautuminen palveluun saattaa jakaa mielipiteitä, mutta loppujen lopuksi asiakkaiden koetaan olevan tyytyväisiä, mikäli heille informoidaan esimerkiksi pelisalin tapahtumista. Tässäkin tapauksessa esiin nousi asiakkaan kuuntelemisen ja huomioimisen merkitys sekä asiakaspalvelijan mukautuminen palvelutilanteeseen.

Tutkimuksesta ilmeni, että asiakasta lähestytään eri tavalla riippuen palvelun historiasta. Haastateltavien mukaan pelisalissa vierailee paljon vakiintunutta asiakaskuntaa, jotka tietävät pelisalin käytännöt ja työntekijät puolestaan heidän pelimieltymyksensä, mikä jättää palvelutapahtuman erilaiset variaatiot melko vähäisiksi. Tärkeimmäksi asiaksi koettiin kuitenkin palvelun henkilökohtaisuus, joka tekee kustakin palvelutilanteesta uniikin riippumatta siitä, kuinka usein asiakas on vieraillut pelisalissa.

”Kun ei kaikkia mun mielestä voi eikä saa kohdella ihan niinku saman muotin mukaisesti. Tottakai siihen vaikuttaa se historia.”

Koska asiakaskontaktin ottamista pidettiin helppona jo pelkästään pelisaliympäristön ansiosta, voitiin todeta sen olevan ihanteellinen ympäristö palvelutapahtumalle. Pelisalin rauhallisuus sekä ilmapiirin rentous koettiin edesauttavan hyvää palvelua ja lukuisien lisäpalvelujen valikoima mahdollistaa niiden tarjoamisen.

”No mehän ollaan varmaan siis paras mahdollinen, ku se on niin avoin sellain tila, ja meillä on tosiaan niitä lisäpalveluita mitä tarjota.”

Pelisalimiljööön koettiin vaikuttavan positiivisesti palvelun laatuun sillä siellä ei ole palvelua häiritseviä tekijöitä, kuten melua ja huonoa valaistusta. Palvelulle suotuista

ympäristö antaa monipuolisemmat mahdollisuudet asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliseen vuorovaikutukseen vaikuttaen olennaisesti molempien viihtyvyyteen. Haastatteluissa nousi usein esiin pelisali-ilmiöön vertaaminen ravintolaympäristöön, jossa palvelun tuottaminen koettiin haastavammaksi.

”Joo onhan se kuiteski, ku vertaa pelisaliin ravintolaan se, että pelisalissa on hiljasta ja siellä saat siihen asiakkaaseen varmasti kontaktin.

Vaikka pelisali tarjoaakin hyvät mahdollisuudet lisäpalveluiden tarjoamiseen, ilmeni haastatteluissa sen olevan myös vaikein RAY:n tavoitteleman palvelupolun vaiheista. Asiakkaan uskotaan pääsääntöisesti tulevan pelisaliin ajatuksenaan pelata jotakin tiettyä peliä, jolloin haaste onkin tarjota jo pelimieltymyksiltään vakiintuneelle asiakkaalle uusia vaihtoehtoja. Uusien asiakkaiden kohdalla lisäpalveluiden tarjoaminen koettiin helpommaksi.

”Ehkä näitten vanhojen asiakkaitten kanssa sen lisäpalvelujen tarjoaminen on haastavampaa kun, kun uusien, et sitä ehkä jää jumiin siihen ajatukseen, et toi on pelannu vuoden blingää...”

Sen sijaan tutkimuksessa ilmeni, että palvelun aloittaminen ja päättäminen koetaan palvelupolun kontaktipisteistä helpoimmiksi ja yksinkertaisimmiksi toteuttaa. Kokonaisuudessaan RAY:n laatima palvelupolkuajatus sai haastatteluissa paljon kritiikkiä osakseen, sillä sen ei koettu suoranaisesti soveltuvan käyttötarkoitukseen. Palvelupolun kontaktipisteet toteutuminen nähtiin kyllä mahdollisena, mutta hyvin epätodennäköisinä, eikä sen noudattamista pidetty oleellisena palvelun laadun suhteen.

Palvelun laadun määrittelemistä laadittujen pisteiden kautta ei pidetty juurikaan tavoittelemisen arvoisena ihanteena, vaan ennemminkin mallina mahdollisuudesta. Palvelu nähtiin alati muuttuvana, vaikuttimille alttiina olevana tapahtumana, jota ei voida määritellä etukäteen satokka yhden kaavan mukaan. Välivaiheita tärkeämpänä pidettiin palvelun onnistunutta alkua ja loppua.

”Sehän riippuu ihan asiakkaasta ja asiakaspalvelijasta, et tota niin ei mun mielestä pystytä määrittelemään täältä, et kerrotaan okei sä meet tätä polkua pitkin.”

”Et onhan periaatteessa on, et se alku ja loppu on mut se keskiväli siitä vaihtelee niinku ihan asiakkaitten perusteella... Että ku se vaa alkaa ja loppuu hyvin.”

Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastateltavat uskovat RAY:n edellyttävän asiakaspalvelijoiltaan vastaavia asioita mitä he itse mainitsivat kuvaillessaan hyvää palvelua. Asiakaslähtöisyys on yksi palvelun avaintekijöistä, joiden myötä asiakkaalle tuotetaan hyviä palveluelämyksiä. Palvelun edellytyksenä nähtiin toiminnan avoimuus ja luotettavuus sekä empatiakyky ja aitous. Kriteereitä pidettiin realistisina ja tavoittelemisen arvoisina, pääpointtina kuitenkin asiakkaan kokemus palvelusta.

”ehkä eniten, että se, sille asiakkaalle jää niinku hyvä fiilis siitä että se on käynyt pelaamassa... vaikka periaattees se pelikokemus voi olla huono, voi olla et se on hävinny, mut jos se on kuitenkin osattu niinku hoitaa niin hyvin periaatteessa niinku, pelinhoitajan kannalta, et se halua tulla uudestaan.”

”Sen asiakkaan huomioon ottaminen periaattees, et sä oot niinkön, lähestyt sitä ihmisenä ja tota niin, et sä et esitä mitään, koska kyllä sen vaistoa.”

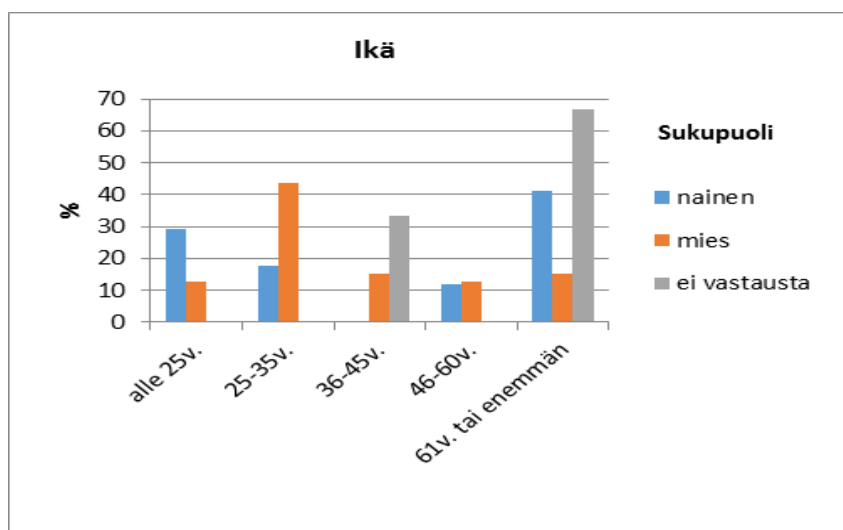
Kriteerien ja palvelupolkujen noudattamista tärkeämpänä pidettiin henkilökunnan asennetta ja toimintaa. Asiakasrajapinnassa työskentelevät pelisalityöntekijät nähtiin Pelaamon asiakaspalvelun tärkeimpänä elementtinä ja laadun takaajana. Palveluhenkisyyden lisäksi henkilökunnan kuvailtiin luovan pelisaliin hyvän ja myönteisen yleisilmapiiirin. Palvelua tuotetaan yhteistoimin, jolloin jokaisen asiakaspalvelijan on helppo onnistua. Rentous ja halukkuus palvella asiakkaita nähtiin seurauksena hyvästä työilmapiiristä.

6.2 Asiakaskysely

Taustamuuttujat

Kyselylomakkeen viisi ensimmäistä kysymystä koskivat vastaajan taustamuuttujia. Tutkimuksen 59 vastaajasta 66 % oli miehiä ja naisia 29 % (5 % ei vastausta). Kyselyyn

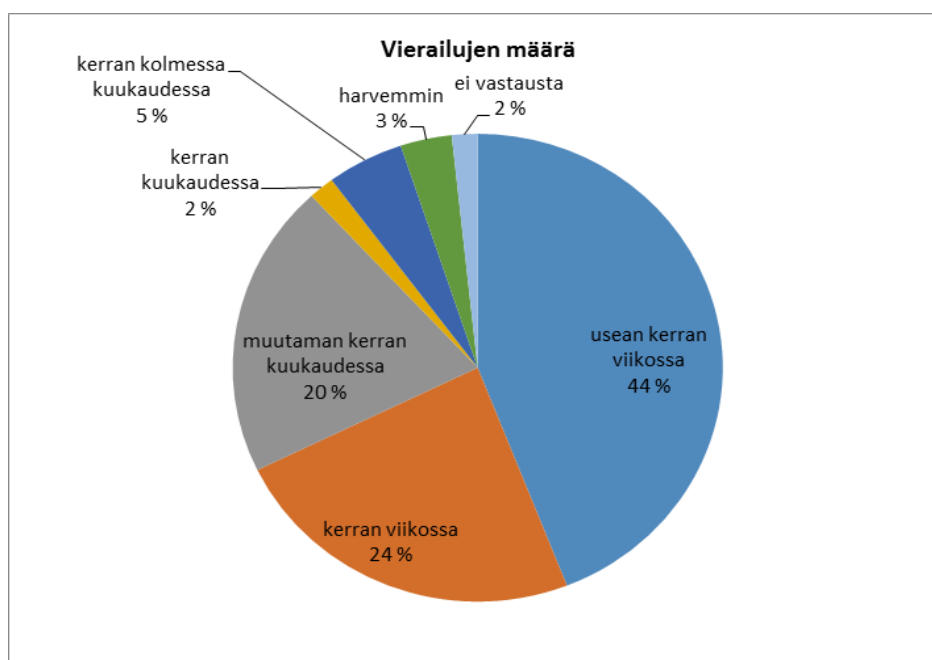
vastanneet naiset olivat enimmäkseen joko 61-vuotiaita ja vanhempia (41 %) tai alle 25-vuotiaita (29 %), kun taas miespuolisten vastaajien suurin ikäryhmä (44 %) oli 25–35-vuotiaat (kuvio 3).



KUVIO 3. Vastaajan ikä suhteessa sukupuoleen

Asiointikäyttäytyminen

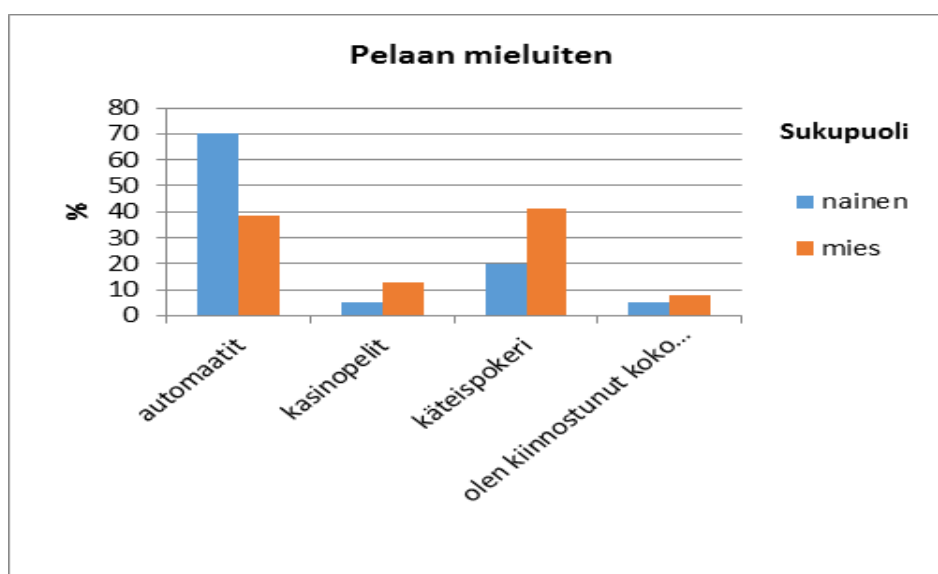
Yhteensä yli puolet vastaajista vierailee pelisalissa kerran viikossa tai useammin (68 %) ja vain 5 % vastasi vierailevansa pelisalissa kerran kolmessa kuukaudessa tai harvemmin (kuvio 4). Suurin osa vastaajista (42 %) vierailevat pelisalissa kello 10–17 välillä, 39 % kello 17–22 välillä ja 19 % kello 22–03 välillä.



KUVIO 4. Pelisalissa vierailujen määrä

Pelimieltymykset

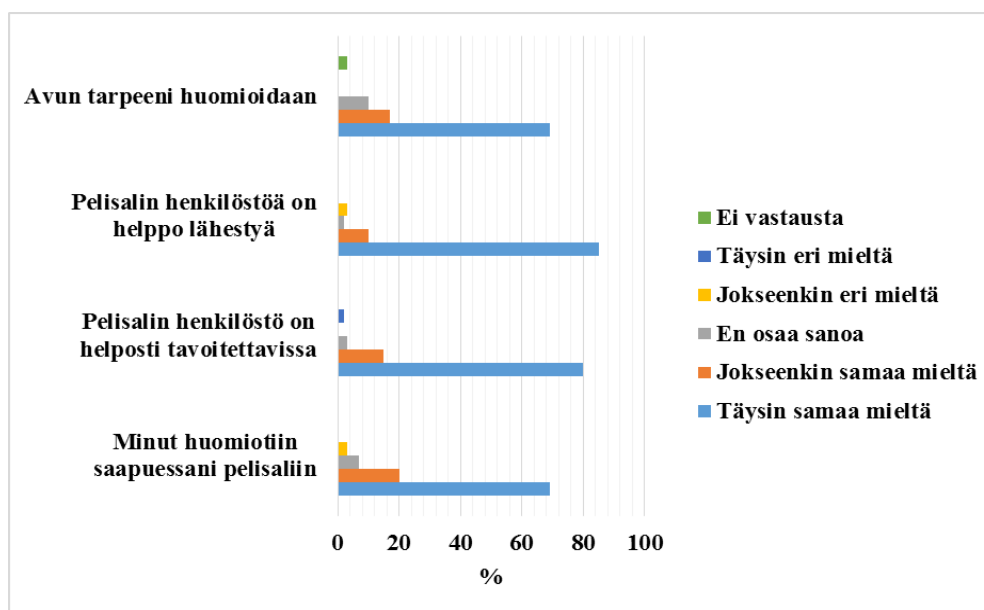
Vastaajia pyydettiin valitsemaan pelitarjonnasta vaihtoehto, jota he pelaavat mieluiten tai mahdollisesti valita vaihtoehto ”olen kiinnostunut koko pelitarjonnasta” (kuvio 5). Naisvastaajien kiinnostus pelejä kohtaan suuntautui eniten automaattipeleihin, joita 70 % vastaajista kertoi pelaavansa mieluiten. 20 % naisista pelasi mieluiten käteispokeria, kun taas miehistä käteispokeria (41 %) ja automaatteja (38 %) pelattiin lähes yhtä paljon. Vain 10 % naisista oli kiinnostunut kasinopeleistä tai koko pelitarjonnasta. 13 % miesvastaajista pelasi mieluiten kasinopelejä ja 8 % oli kiinnostunut koko pelitarjonnasta. Kokonaisuudessaan pelisalin asiakkaat siis pelaavat mieluiten automaatteja (48 %) ja käteispokeria (35 %).



KUVIO 5. Pelimieltymyksien jakautuminen miehillä ja naisilla

Asiakkaan huomioiminen

Kun asiakkaita pyydettiin arvioimaan pelisalin asiakaspalvelusta esitettyjä väittämiä asteikolla 1-5, saivat asiakkaan huomiointiin ja henkilöstön lähestyttävyyteen liittyvät väittämät eniten *täysin samaa mieltä* vastauksia (kuvio 6). 69 % koki, että hänet huomioidaan pelisaliin saavuttaessa, 80 % vastaajista piti henkilökuntaa helposti tavoitettavissa ja vain 2 % oli täysin eri mieltä väitteen kanssa.

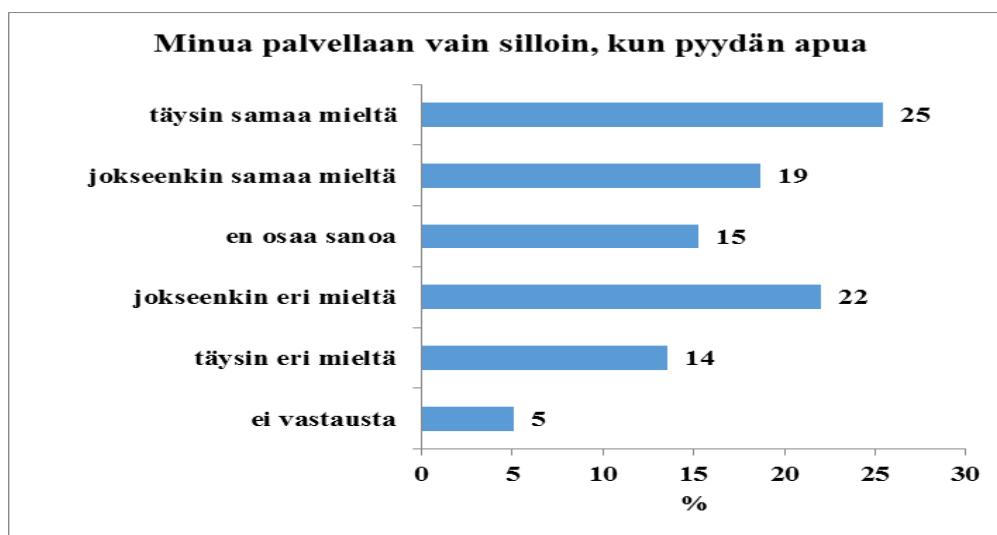


KUVIO 6. Asiakkaan huomiointi ja henkilökunnan lähestyttävyys

Vastaajista 85 % oli täysin samaa mieltä siitä, että pelisalin henkilöstöä on helppo lähestyä ja erityisesti tätä mieltä olivat olleet käteispokerin sekä kasinopelien pelaajat täysin samaa mieltä vastausprosentin ollessa molemmissa 100 %. Avun tarve koettiin huomioiduksi 69 % vastauksista, eikä kukaan ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Palvelun oma-aloitteisuus ja aktiivisuus

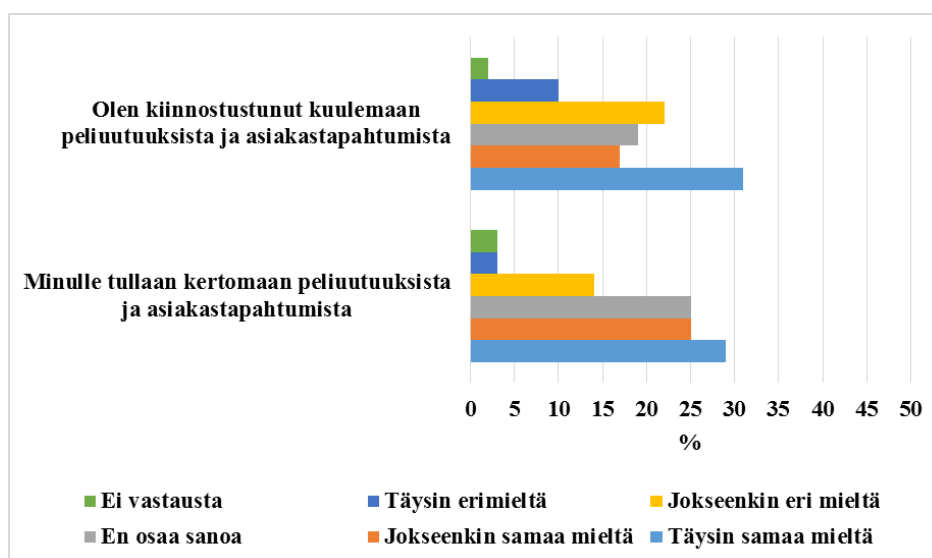
Vastaajista 85 % oli *täysin samaa mieltä* tai *jokseenkin samaa mieltä* siitä, että palvelu on aktiivista ja oma-aloitteista. Väittämä ”minua palvellaan vain silloin, kun pyydän apua” sai kuitenkin suuren hajonnan vastauksissaan (kuvio 7). Peräti 25 % vastaajista oli *täysin samaa mieltä* siitä, että heitä palvellaan vain pyydettyäessä mutta 22 % oli myös *jokseenkin eri mieltä* väitteen kanssa.



KUVIO 7. Minua palvellaan vain silloin, kun pyydän apua vastausjakauma

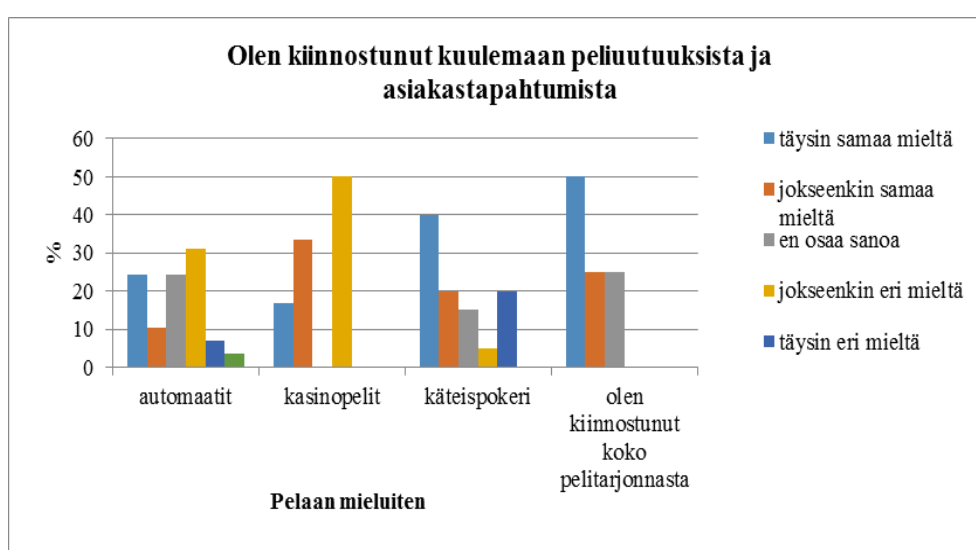
Tuoteinformaatiota koskevat mieltymykset

Vastaajista 29 % oli *täysin samaa mieltä* siitä, että heille tultiin kertomaan peliutuuksista ja asiakastapahtumista (kuvio 8). *Jokseenkin samaa mieltä* ja *en osaa sanoa* vastauksia oli yhtä paljon (molempia 25 %) ja *jokseenkin eri mieltä* väittämän kanssa oli 14 % vastaajista. Kysyttäessä vastaajien kiinnostusta kuulla uusista peleistä ja asiakastapahtumista *täysin samaa mieltä* vastauksia kertyi 31 %. Peräti yli ¼ osa vastaajista ei kokenut olevansa erityisen kiinnostuneita kuulemaan uusista peleistä ja asiakastapahtumista, kun 32 % vastaajista oli *jokseenkin eri mieltä* tai *täysin eri mieltä*.



KUVIO 8. Peliutuusten ja asiakastapahtumien tiedotus

Kiinnostus kuulla peliutuuksista ja asiakastapahtumista oli suurinta vastaajilla, jotka olivat muutenkin kiinnostuneita koko pelitarjonnasta, sillä heistä 75 % vastasi olevansa *täysin samaa mieltä* tai *jokseenkin samaa mieltä*. Käteispokerin pelaajista 40 % oli *täysin samaa mieltä* väitteen kanssa ja 20 % *täysin eri mieltä*. Kuviosta 9 ilmenee, että matalin kiinnostus peliutuuksista ja asiakastapahtumista kuulemiseen oli automaatteja ja kasinopelejä pelaavilla vastaajilla. 50 % kasinopelejä pelaavista vastasi olevansa *jokseenkin eri mieltä* väitteen kanssa ja automaattipelaajista 31 %, minkä lisäksi 7 % vastasi olevansa *täysin eri mieltä*. Toisaalta automaatteja pelaavien vastauksissa, oli myös paljon *en osaa sanoa* tuloksia (24 %).



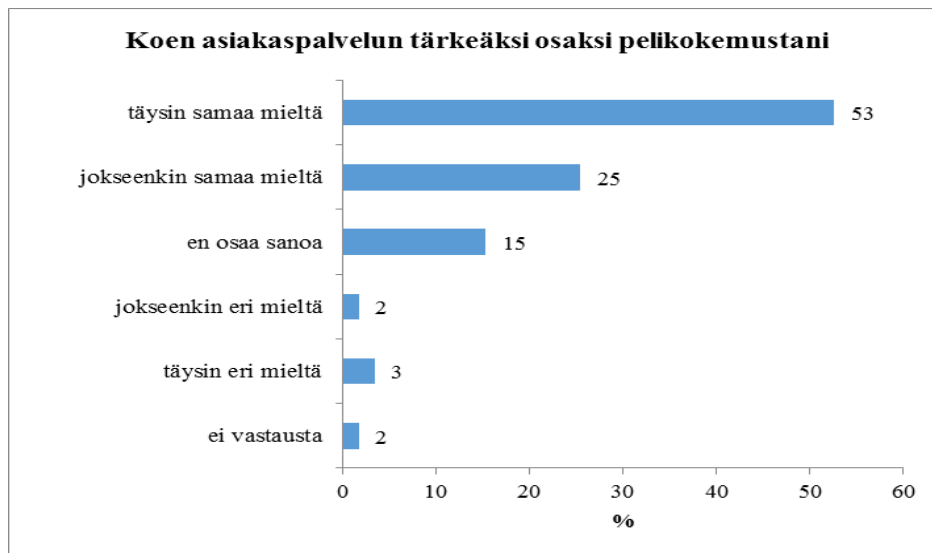
KUVIO 9. Kiinnostus kuulla peliutuuksista ja asiakastapahtumista suhteessa pelitottumukseen

Tarpeeni huomioidaan?

Yli puolet vastaajista oli *täysin samaa mieltä* (58 %), että heidän tarpeensa huomioidaan heitä palveltaessa ja 25 % *jokseenkin samaa mieltä* (ei vastauksia 2 %). 12 % vastasi *en osaa sanoa* ja 2 % oli *täysin eri mieltä* väitteen kanssa.

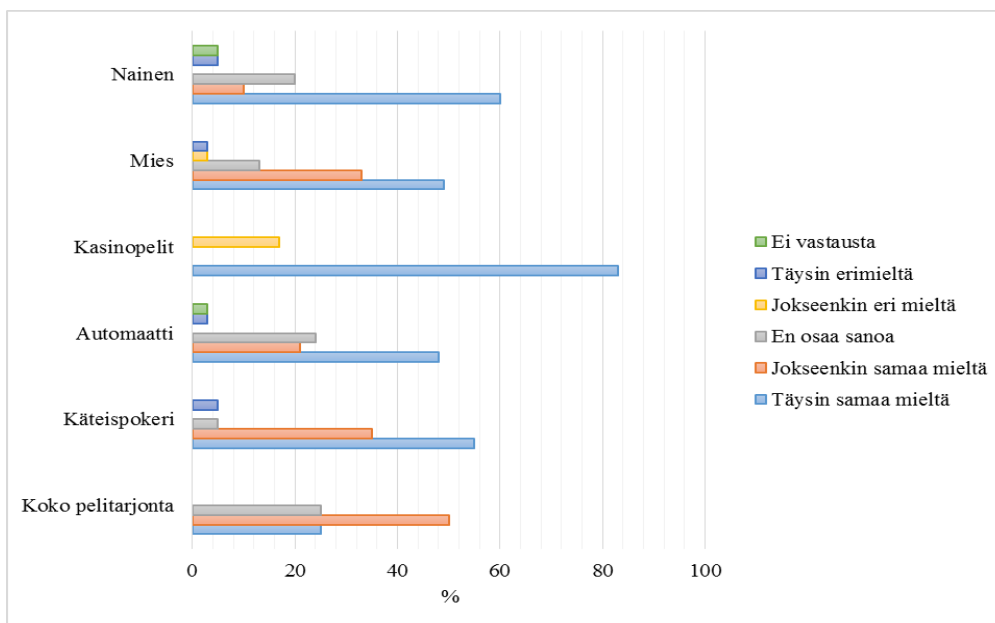
Palvelun merkitys asiakkaalle

Kuvion 10 perusteella voidaan sanoa, että valtaosa vastaajista kokee asiakaspalvelun tärkeäksi osaksi heidän pelikokemustaan. 53 % kaikista vastaajista (ei vastauksia 2 %) olivat *täysin samaa mieltä* väittämän kanssa ja 25 % *jokseenkin samaa mieltä*. *Täysin eri mieltä* tai *jokseenkin erimieltä* oltiin vain 5 % vastauksista.



KUVIO 10. Asiakaspalvelun tärkeys.

Kun tarkastellaan palvelun tärkeyden jakautumista miesten ja naisten välillä huomataan, että molempien muuttujien suurin vastausprosentti sijoittuu kohtaan *täysin samaa mieltä* (naisista 60 % ja miehistä 49 %). Naisista 10 % oli *jokseenkin samaa mieltä* palvelun tärkeydestä ja vain 5 % *täysin eri mieltä* (ei vastausta 5 %). 20 % naisten vastauksista oli kohdassa *en osaa sanoa*. 33 % miehistä oli *jokseenkin samaa mieltä* väitteen kanssa ja yhteensä 6 % oli joko *jokseenkin* tai *täysin erimieltä*. *En osaa sanoa* vastauksia oli miehillä 13 % vastauksista (kuvio 11).

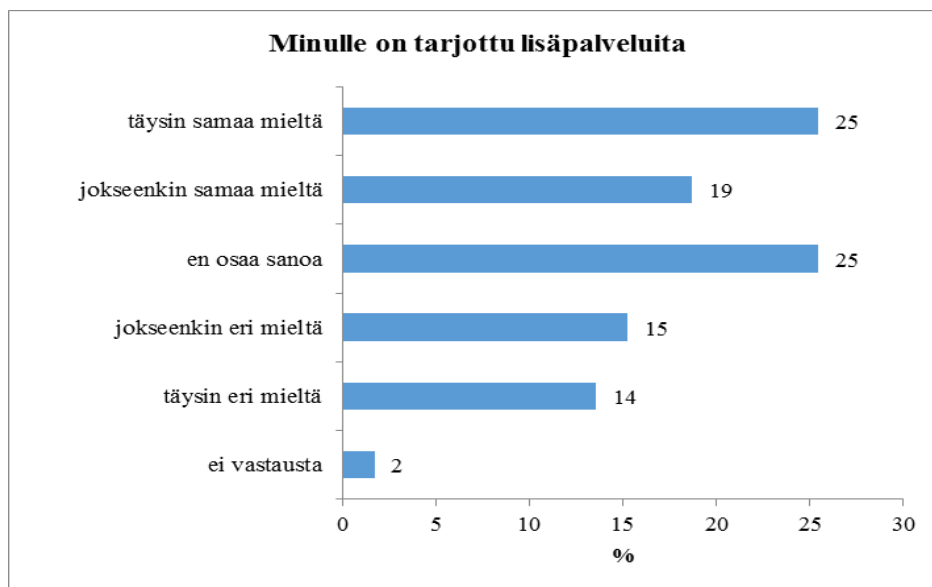


KUVIO 11. Asiakaspalvelun tärkeys suhteessa muuttujaan

Kuviosta 11 ilmenee myös, että pelimieltymyksen perusteella tarkasteltaessa jakautuivat kasinopelejä pelaavien vastaukset vaihtoehtoihin *täysin samaa mieltä* (83 %) ja *jokseenkin eri mieltä* (17 %) vastauksiin. Suurin osa niin automaatti (69 %) kuin käteispokeri (90 %) pelaajista olivat *täysin samaa mieltä* tai *jokseenkin samaa mieltä* palvelun tärkeydestä. Automaatti pelaajista peräti 24 % vastasi väitteeseen *en osaa sanoa* (ei vastauksia 3 %). Koko pelitarjonnasta kiinnostuneista 75 % oli *jokseenkin samaa mieltä* tai *täysin samaa mieltä* palvelun tärkeydestä.

Lisäpalveluiden tarjoaminen

Lähes puolet vastaajista (44 %) vastasi olevansa *täysin samaa mieltä* tai *jokseenkin samaa mieltä* siitä, että heille on tarjottu lisäpalveluita (kuvio 12). Vastaavasti 19 % vastasi olevansa *jokseenkin eri mieltä* tai *täysin eri mieltä*.



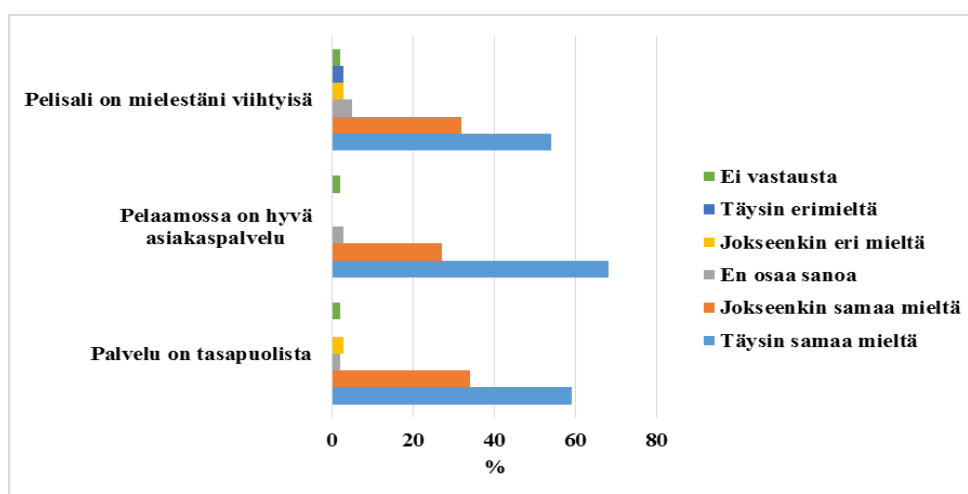
KUVIO 12. Lisäpalveluiden tarjoaminen

Asiantuntevaa palvelua?

Vastausten perusteella voidaan sanoa, että palvelu koetaan asiantuntevaksi *täysin samaa mieltä* ja *jokseenkin samaa mieltä* vastauksien ollessa yhteensä 85 % kaikista vastauksista (ei vastausta 2 %). Vain 2 % vastaajista oli *täysin eri mieltä* palvelun asiantuntevuudesta. Kohdassa, jossa väitettiin pelisalin henkilöstön olevan kiinnostunut asiakkaan pelitottumuksista, oli eniten (52 %) *täysin samaa mieltä* ja *jokseenkin samaa mieltä* vastauksia (ei vastauksia 2 %). Väite oli saanut paljon *en osaa sanoa* vastauksia (36 %), *täysin eri mieltä* ja *jokseenkin eri mieltä* vastauksien jäädessä vähäisiksi (10 %).

Palvelun kokonaislaatu

Pelisalın asiakaspalvelun kokonaislaatua kartoittavat väittämät saivat niin ikään melko yksipuolisia vastauksia (kuvio 13). Yli puolet vastaajista piti pelisalia viihtyisänä, sillä *täysin samaa mieltä* vastauksia oli 54 % ja *jokseenkin samaa mieltä* 32 %. Vastaajista 68 % oli *täysin samaa mieltä* siitä, että Pelaamossa on hyvä asiakaspalvelu ja 59 % koki palvelun täysin tasapuoliseksi. Asiakaspalvelua koskevissa väittämissä ei ollut yhtään *täysin eri mieltä* vastausta ja vain 3 % oli *jokseenkin eri mieltä* palvelun tasapuolisuudesta. Kaikissa kolmessa väittämässä oli kussakin ei vastauksia 2 %.



KUVIO 13. Palvelun kokonaislaatu

Kyselylomakkeen kolme viimeistä kysymystä olivat avoimia, eli valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut vaan vastaajan annettiin itse muotoilla vastauksensa. Avoimien kysymyksien haasteena on, etteivät kaikki vastaajat vastaa niihin, kuten tässäkin tutkimuksessa havaittiin. 59 vastaajasta 41 % oli vastannut kaikkiin kolmeen kysymykseen, kun taas 13 % oli jättänyt kokonaan vastaamatta. Yhteensä 76 % vastaajista oli vastannut kysymykseen ”Mitä kehitettävää Pelaamon asiakaspalvelussa mielestäsi on?”.

Vastauksissa nousi esiin asiakkaiden myönteinen mielikuva Pelaamon palveluista. Niin henkilökunnan palvelualttius ja asiakaslähtöisyys, kuin pelitarjonnan riittävyys ja monipuolisuus sekä pelisalın viihtyvyys toistuivat useimmissa vastauksissa.

”Asiakaslähtöinen asenne pelijärjestelyihin.”

”Ystävällisyys, laatu ja asiantuntemus.”

”Hyvä henkilökunta, hyvät pelit, viihtyisä sali.”

”Mukava keskustella henkilökunnan kanssa, tervehtii aina, siisti paikka.”

Vastauksista ilmeni, että pelisalin miljöö oli asiakkaiden mielestä viihtyisä ja henkilökunnan asennoituminen asiakaspalveluun hyvä. Palvelun saavutettavuus koettiin hyväksi sillä henkilökuntaa on aina paikalla ja tavoitettavissa.

”Aina joku paikalla, tietää mistä avun saa sitä tarvittaessa.”

”Tavoitettavuus, asiantuntemus ja nopeus.”

Kuvailtaessa Pelaamon asiakaspalvelua adjektiivein esiin nousivat jälleen työntekijöiden positiivinen asenne sekä ammattitaito. Pelisalin myönteinen palveluilmapiiri näkyy asiakkaille miellyttävänä palvelukokemuksena eikä tyytymättömyyttä palvelun laatuun ollut vastauksien perusteella havaittavissa. Mainitut adjektiivit liittyivät positiiviseen mielikuvaan henkilökunnasta, jota kuvailtiin muun muassa iloiseksi, luonnolliseksi, rennoksi ja huomaavaiseksi. Asiakaspalvelua kuvailtiin myös asiantuntevaksi, kohteliaaksi, näkyväksi sekä loistavaksi.

Kyselystä ilmeni, että se mitä kehitettävää asiakkaat kokevat pelisalin asiakaspalvelussa olevan ei suurimmalta osin liittynyt edes itse asiakaspalveluun, vaan ennemminkin pelisalin tarjontaan sekä pelisalimiljööseen. Vaikka aiemmissa vastauksissa oltiin tyytyväisiä pelien monipuolisuuteen ja salin viihtyvyyteen, toivottiin saliin muun muassa uusia pelikoneita ja erityisesti ruuhka-aikoihin sekä arki-iltoihin vedoten lisää pelipöytiä ja henkilökuntaa. Myös aktiivisempaa tiedottamista painotettiin useassa vastauksessa. Osa vastaajista toivoi suurempia voittoja ja parempia juomatarjouksia, mitkä eivät suoranaisesti vastaa kysymykseen palvelun laadusta.

”Uusia pelikoneita, ilmaisia pelitapahtumia.”

”Liian vähän henkilökuntaa arki-iltoina.”

”Twitterin aktiivisempi päivittäminen.”

Toimintaympäristöllä, tässä tapauksessa pelisalilla, koetaan olevan merkittävä asema koetussa palvelun laadussa. Kysynnän ja tarjonnan kohtaamiseen toivottiin parannusta, mutta itse palvelun kokonaislaatu koettiin hyväksi. Sen lisäksi, että kysymykseen asiakaspalvelun kehittämisestä oli vastattu varsin vähäisesti, oli pienessä vastaus

määrässä paljon ”en osaa sanoa” sekä ”ei kehitettävää vastauksia”, mistä voidaan tulkita, ettei asiakaspalvelussa ole vastaajien mielestä suuria puutteita.

Tutkimuksesta ilmeni myös, että asiakkaat kokevat palvelun laadun olevan riippuvainen asiakaspalvelijasta, jolloin palvelun kehittämiskohde riippuu yksilöstä.

”Asiakaspalvelu on parasta, kun se on luonnollista ja rentoa.”

”Jotkut sopivat paremmin tähän työhön kuin toiset.”

”Isot kiitokset koko porukalle mukavista pokeri-illoista.”

Vastausten perusteella palveluun ei olla suoranaisesti tyytymättömiä, mutta kehitettävää vielä on. Pääpaino asiakaspalvelun kehittämistä koskevissa vastauksissa oli kuitenkin pelisalin pelitarjonnan sekä oheispalveluiden kehittämisessä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Monopoliasemansa ansiosta RAY on ainoa raha-automaatteja sekä kasinopelejä tarjoava organisaatio Suomessa ja näin ollen sen ei suoranaisesti tarvitse kilpailla muiden palvelun tarjoajien kanssa. Monopoliasemaa on tullut haastamaan internetin tarjoamien pelisivustojen lisääntyminen. Pelitarjontakanavien murros on asettanut RAY:n tarjoamille palveluille tarpeen luoda asiakkaalle lisäarvoa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

Yksinoikeudella tarjottavat pelipalvelut mahdollistavat asiakkaan aidon kohtaamisen ja kilpailuedun hyödyntämisen virtuaalisia pelikokemuksia vastaan. Tällöin asiakaspalvelu, jossa pelaaja-asiakas pääsee konkreettiseen vuorovaikutukseen palvelun tuottajan kanssa, nostaa merkitystään. RAY:n ajautuminen epäsuoraan kilpailutilanteeseen pelitarjonnassa, asiakaspalvelu lisäarvon tuottajana asettaa erityisen painoarvon palveluelämyksille. Asiakaspalvelu strategisena kilpailuetuna edellyttää myös asiakasrajapinnassa työskenteleviltä asiakkaan kohtaamisen priorisoimista.

Tutkimustuloksien perusteella voidaan sanoa, että asiakkaiden kokema palvelun laatu on yhtenevässä suhteessa verrattuna pelisalin työntekijöiden näkemyksiin. Työntekijöiden näkemykset hyvän palvelun kriteereistä niin yleisellä tasolla kuin RAY:n näkökulmasta ajateltuna, toteutuvat siten tuloksien perusteella myös asiakasrajapinnassa. Pelisalin vahvuudeksi nähtiin henkilökunnan aktiivisuus ja panostus asiakaspalveluun. Niin asiakkaat kuin haastateltavatkin pitivät henkilökuntaa motivoituneena työhönsä, mikä näkyi asiakkaat huomioon ottavana palvelualttiutena.

Osaavan asiakaspalvelun merkitys korostui palveluissa, joissa asiakas on välittömässä vuorovaikutuksessa pelinhoitajan kanssa, kuten käteispokeri ja kasinopelit. Pelinhoitajan toiminnalla ja empatiakyvyllä koettiin olevan suuri merkitys asiakkaan pelikokemukseen, sillä pelillisestä tappiosta huolimatta asiakas saattoi kokea saaneensa onnistuneen palveluelämyksen. Kasinopelien palveluhaaste kytkeytyy asiakkaan toiveisiin mahdollisista voitoista, mutta asiakkaan peleissä kokemia pettymyksiä tulisi pyrkiä mahdollisuuksien mukaan kompensoimaan empaattisella asiakaspalvelulla. Tuloksissa ilmennyt asiakkaiden ja työntekijöiden yhtenevä käsitys palvelun laadusta viestii, että palvelukokemuksia on kyetty mukauttamaan asiakkaan muuttuvia tarpeita vastaaviksi, pelitapahtumat huomioiden.

Kyselyyn vastanneista suurin osa vieraili säännöllisesti pelisalissa ja myös haastatteluista kävi ilmi, että pelisalin asiakaskunta on hyvin vakiintunutta. Pokerisivustojen ja kaupungin muiden pelisalien tarjotessa vaihtoehtoja, voidaan vakiintuneen asiakaskunnan nähdä kertovan hyvästä palvelun laadusta. Vaikka markkinoilla ei olisi lainkaan muita palvelun tarjoajia, ei palveluun tyytymätön asiakas mielellään palaa takaisin käyttämään rahojaan paikassa, jossa palvelukokemus ei ole vastannut asiakkaan toiveita.

RAY:n tarjoamien tuotteiden poikkeuksellinen luonne, johon kytkeytyy pelaamisen haittavaikutuksien kontrollointi, toimii myös monopoliaseman perusteena ja asettaa erityisiä haasteita pelisaliasiakaspalvelijoiden ammattitaidolle. Asiakkaan mahdollisesti ongelmallinen suhde pelaamiseen on omiaan värittämään asiakkaan kokemuksia palvelun kokonaislaadusta, johon vaikuttavat sekä asiakkaan kokemukset että odotukset. Tätä tekijää ei kuitenkaan tutkimusasetelmassa voitu ottaa huomioon.

Pelisaliasiakaspalvelijan ammatissa työn tekninen osaaminen ja toiminnan virheettömyys, esimerkiksi käsiteltäessä asiakkaan rahoja, ovat osa palvelullisten lupauksien täyttämistä. Positiivisten kokemusten myötä luottamus palvelun tarjoajaan kasvaa ja sen seurauksena myönteinen mielikuva yrityksen toiminnasta nousee. Tutkimuksen mukaan Pelaamon henkilökuntaa pidetään ammattitaitoisena ja asiantuntevana, josta päätelleen asiakkaiden mielikuva toiminnan laadusta on positiivinen. Luottamus henkilökunnan ammattitaitoon sekä palvelun tasapuolisuuteen edesauttaa hyvää palvelukokemusta pelillisestä menestyksestä riippumatta.

Kouluttamisella ja työhön perehdyttämisellä taataan työntekijöille vaadittava tietotaito ja osaaminen etenkin uusien työntekijöiden kohdalla. Sekä asiakkaiden että työntekijöiden vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa ajatus siitä, ettei hyvää asiakaspalvelijaa tehdä kouluttamalla. Halukkuuden on oltava sisäistä, jotta sitä voidaan kehittää edelleen kokemuksen kautta. Samalla tavoin kuin asiakkaissa on myös asiakaspalvelijoissa eroja ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat soveltuvuuteen vuorovaikutusta edellyttäviin tehtäviin. Tutkimuksen perusteella niin asiakkaat kuin haastatellut työntekijät kokevat pelisalin henkilöstön olevan pääsääntöisesti asiakaspalvelusuuntautuneita.

Tutkimuksessa ilmeni, että pelisaliympäristö vaikutti positiivisesti asiakkaiden mielikuvaan palvelun laadusta. Pelisalin viihtyvyys sekä palvelun tuottamiselle suotuista ympäristö edesauttavat työntekijöiden onnistumista palveluprosessissa antaen mahdollisuudet esteettömään vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Työntekijät pitivät pelisalimiljöötä erittäin hyvänä ympäristönä, kun tavoitellaan parhaimman mahdollisen asiakaskokemuksen luomista. Asiakkaan huomioiminen, mikä nähtiin myös tyypillisen palvelutilanteen avaintekijänä, oli haastateltavien mukaan helppo toteuttaa. Työntekijöiden näkemystä tukee asiakkaiden kokemus siitä, että heidät huomioidaan pelisaliin saavuttaessa saatikka silloin, kun he tuntevat tarvitsevänsä apua.

Asiakkaan huomioiminen osana palveluprosessia koettiin haasteellisiksi tapauksissa, joissa asiakas on itse vastahakoinen vuorovaikutukselle. Tällöin pelisaliasiakaspalvelijan resurssit hyvän palveluelämyksen tuottamiseen eivät pääse niin hyvin oikeuksiinsa. Palvelun merkityksellisyyden kokemisen ollessa kuitenkin keskitasoa korkeampi voidaan päätellä, että ainakin kyselyyn vastanneet asiakkaat ovat avoimia vuorovaikutukselle. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että kulloinenkin palvelutyyli jätetään asiakkaan määriteltäväksi eikä palveluprosessia yritetä viedä läpi ennalta määriteltyjen ehtojen mukaisesti.

Se, minkä asiakas kulloinkin kokee tarpeelliseksi, on palvelun laadun kannalta oleellisempaa, kuin palvelutapahtuman rinnastaminen normeihin. Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkaat kokevat heidän tarpeensa huomioiduiksi ja heidän mielipiteitään sekä toiveitaan kuunnellaan palveluita suunniteltaessa. Tulos on rinnastettavissa haastatteluissa ilmenneeseen ajatukseen asiakkaan kuuntelemisesta ja palvelutilanteeseen mukautumisesta. Palveluun vaikuttaa asiakkaan ja palvelun tarjoajan välinen historia luoden jokaisesta palvelutilanteesta yksilöllisen kokonaisuuden.

Haastatteluiden ja asiakaskyselyiden tuloksen perusteella huomattiin, etteivät pelisalin työntekijät ole kovin aktiivisia myymään asiakkailleen lisäpalveluita, vaikka niiden tarjontaa pidettiin monipuolisena. Ongelmaksi ilmeni vakiintunut mielikuva tuttujen asiakkaiden pelimieltymyksistä, jonka myötä lisäpalveluiden tai uusien pelien myyminen koettiin hankalaksi. Asiakkaiden vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että asiakkaiden kiinnostus uusia pelejä ja asiakastapahtumia kohtaan oli laajempaa, kuin työntekijät olettivat.

Palveluun liitetyt kehittämiskohteet rinnastettiin lähinnä pelitarjontaan, henkilökunnan määrään sekä asiakastapahtumiin. Kyselyyn vastanneet asiakkaat kokivat ajoittain henkilökunnan määrän riittämättömäksi sekä saatavilla olevan pelitarjonnan liian vähäiseksi, jonka seurauksena kysyntä ja tarjonta eivät kohdanneet. Haastatellut työntekijät puolestaan pitivät työtehtävien kasaantumista haasteena asiakaskontaktin luomiseen. Toisaalta asiakkaat olivat myös kokeneet henkilökunnan olevan helposti tavoitettavissa, mikä puolestaan kertoo työntekijöiden riittävästä määrästä. Tavoitettavuuteen liittyy olennaisesti myös se, miten helposti lähestyttävänä asiakkaat kokevat pelisalin henkilökunnan. Palvelun haastavin tekijä onkin se, miten saadaan miellytettyä koko asiakaskuntaa, joka kuitenkin koostuu niin iältään, taustaltaan kuin pelimieltymyksiltään erilaisista henkilöistä.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa asiakaskyselyyn vastanneiden määrän jääminen toivottua vähäisemmäksi. Laajemmalla tutkimusotannalla olisi saatu enemmän vastauksia myös pelisalin satunnaiskävijöiltä, jotka perustavat vastauksensa päällimmäiseen mielikuvaansa palvelusta tutkimusotteen ollessa tällöin sokeampi henkilökemioiden vaikutteelle. Vakiasiakaskunnan tuntiessa suurimman osa pelisalin henkilöstöstä, vastaukset saattavat rakentua yhden asiakasta miellyttävän työntekijän perusteella. Toisaalta vakiasiakkailta on pitkän ajan kokemus useamman työntekijän palvelusta, mikä luo kokonaiskuvaa palvelun laadusta.

Niin tutkimuksen tuloksien analysointiin kuin teemahaastattelun toteuttamiseen voivat vaikuttaa tutkimuksen toteuttajan henkilökohtainen suhde kyseiseen pelisaliin. Kokemus pelisalissa työskentelystä saattoi jättää haastateltavien vastauksista pois aihealueet, jotka koettiin tutkimuksen toteuttajan jo tietävän. Tutkimuksesta tehtävien johtopäätöksiä vaarana oli, että analysoijan omat näkemykset muovaavat tuloksista saatua mielikuvaa ja niihin pohjautuvien päätelmien sekä kehitysehdotuksien muodostumista. Omakohtainen tietotaito ja ymmärrys pelisaliasiakaspalvelijan työnkuvan vaatimuksista antavat kuitenkin pohjan epäsuorien vastauksien tulkitsemiselle.

Tutkimuksen perusteella pelisalin asiakaspalvelu koetaan toiminnan laadultaan jo nyt erittäin hyväksi, jonka perusteella tulevaisuudessa huomio tulisi kiinnittää toiminnallisen laadun ylläpitämiseen teknisten laatutekijöiden avulla. Palveluympäristön esteettisyys ja toimivuus vaikuttavat niin työntekijöiden

mahdollisuuksin tuottaa hyvää palvelua kuin asiakkaiden kokemaan palvelun kokonaislaatuun. Viihtyisä työympäristö ylläpitää työhyvinvointia, minkä nähdään vaikuttavan myös motivaatioon tuottaa hyviä palveluelämyksiä.

Haastatteluissa ei käynyt ilmi, miten työntekijät kokevat työnantajan tukevan heidän mahdollisuuksiaan hyvään palveluun. Tähän vaikuttavat olennaisesti työntekijöille myönnetty resurssit esimerkiksi asiakasreklamaatioiden hoitamiseen, mitkä lasketaan osaltaan palvelutilanteen päättämiseksi. Se, miten hyvin ja nopeasti asiakas kokee hänen reklamaationsa huomioduksi ja käsitellyksi, vaikuttaa hänen mielikuvaansa palvelusta. Työnantajan luottamus työntekijöihin viestii asiakkaalle ammattitaitoisesta henkilökunnasta nostaan palvelun arvoa työntekijöiden tuntiessa itsensä ja työnsä merkitykselliseksi.

Henkilökunnan työmotivaation ylläpitäminen takaa palvelun laadun tason jatkossakin. Koulutukset, joilla varmistetaan työntekijöiden tekninen valmius työhön, mahdollistavat pelikokemuksen elämyksellisyyteen keskittymisen. Yhtenäisillä toimintatavoilla varmistutaan teknisen palvelun tasalaatuisuudesta ja kasvatetaan asiakkaan luottamusta, mikä on yksi palvelun laadun tärkeimmistä arviointikriteereistä. Hyvien palvelusuorituksien huomioiminen tulee kohdistaa yksilöiden sijasta koko työtiimiin, koska asiakkaan palvelukokemus on monesti kiinni useammasta kuin yhdestä tekijästä.

Jotta tarjonta kohtaisi jatkossa kysynnän, voisi se merkitä pelitarjonnan laajentamista ja sitä myötä henkilökunnan työvuorojen lisääntymistä. Toiminnan kannattavuus sekä muun muassa pelisalin tilojen muunneltavuus asettavat vaadittaville muutoksille rajansa. Asiakaskunnan moninaisuuden vuoksi huomio tulee kiinnittää enemmänkin vaihtoehtojen riittävyyteen kuin yhden asiakaskunnan toiveiden täysivaltaiseen täyttämiseen. Asiakastilaisuuksilla sekä pelisalin tapahtumien aktiivisella tiedottamisella voidaan ainakin hetkellisesti vastata määritellyn asiakasryhmän toiveisiin ja tarpeisiin.

LÄHTEET

Armstrong, G., Kotler, P. 2010. Principles of Marketing. 13. painos. New Jersey: Pearson prentice hall.

Dubberly, H. & Evenson, S. 2010. Designing for service: Creating an experience advantage. Julkaistu 1.2.2010. Luettu 14.4.2015. http://www.dubberly.com/wp-content/uploads/2013/08/Dubberly_Design-for-service.pdf

Finlex. Arpajaislaki. Luettu 8.5.2015.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011047?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=arpajaislaki#L3P11>

Grönroos, C. 1994. Nyt kilpaillaan palveluilla. 3. painos. Suom. Tillman, M., alkuperäinen teos 1990. Jyväskylä: Gummerrus.

Harisalo, R., Laitinen, I. & Stenvall, J. 2013. Palvelutiede julkisten palveluiden uudistajana. Tampere: Juvenes print.

Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen- oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Edita.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen yliopistopaino Juvenes print.

Isoviita, A. & Lahtinen, J. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 2. painos. Tampere: Avaintulos.

Järvenpää E. 2006. Laadullinen tutkimus. Luettu 20.4.2015.
<http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. Luettu 20.4.2015. <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>

Kiiras, H., Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. 2009. Palvelun taitajaksi. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Kirves, A. 2013. Palvelumuotoilu kiehtoo ja pelottaa. Ratkaisu 3/2013.

Koivisto, M. 2012. Näin kehität wau-palveluja? Palvelumuotoilu käyttäjälähtöisten palvelujen mahdollistajana. Luettu 11.4.2015.
https://ssl.ttlry.fi:8621/sites/hetky.ttlry.mearra.com/files/u62/DIAGONAL_PaMu_Tiiviselma.pdf

Koskinen, J. 2015. Service desing. Perspectives on turning-points in desing. Luettu 14.4.2015.
http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Koskinen_ServiceDesign_0.pdf

Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste. 1. painos. Porvoo: WSOY.

Kähkönen, E. 2013. Palvelumuotoilua asiakkaan ehdoilla. Sosiaali ja terveysalan aikakauslehti. Julkaistu 8.5.2013. Luettu 11.4.2015.
http://www.tesso.fi/artikkeli/palvelumuotoilua_asiakkaan_ehdoilla

Lassila-Merisalo, M. 2014. Hyvän palvelun hiekkalaatikko. PAM. Julkaistu 20.12.2014. Luettu 5.3.2015. <https://www.pamlehti.fi/uutiset/artikkeli-pam-lehti/2014/12/hyvan-palvelun-hiekkalaatikko.html>

Lee Yohn, D. 2015. 7 Steps to Deliver Better Customer Experiences. Julkaistu 3.2.2015. Luettu 24.4.2015. <https://hbr.org/2015/02/7-steps-to-deliver-better-customer-experiences>

Lehtonen, J., Pesonen, H. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksessa. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Logistiikan maailma. Laatu yrityksissä. Luettu 7.3.2015.
http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Laatu_yrityksiss%C3%A4

Loukkola, P. 2014. Palvelumuotoilu kehittää palvelua asiakkaan ehdoilla. Päivitetty 30.9.2014. Luettu 8.3.2015.
http://yle.fi/uutiset/palvelumuotoilu_kehittaa_palvelua_asiakkaan_ehdoilla/7499621

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 2. painos. Helsinki: Edita.

Manner, M. 2009. Haamuasiakkailla piisaa töitä. Taloussanomat. Julkaistu 16.7.2009. Luettu 7.3.2015. <http://www.taloussanomat.fi/kotimaa/2009/07/16/haamuasiakkailla-piisaa-toita/200916385/12>

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu- uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Moritz, S. 2005. Service desing. Practical accessto an evolving field. Lontoo: Stefan Moritz.

Pesonen, E. 2014a. Sibeliustalossa puitteetkin velvoittavat. Laatu ratkaisee. Kauppalehti. Julkaistu 19.2.2014. Luettu 5.3.2015.
http://www.laatuokeskus.fi/sites/default/files/sibeliustalo_kl20140219a16.pdf

Pesonen, E. 2014b. Restelissä laadunmittaaja nuuskii kaiken. Laatu ratkaisee. Kauppalehti. Julkaistu 14.5.2014. Luettu 5.3.2015.
http://www.laatuokeskus.fi/sites/default/files/restel_kl_20140514.pdf

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Rahikainen, 2015. Täyden kympin palvelua. Sisäinen intranet. Luettu 26.03.2015.

RAY, 2015a. Tietoa meistä. Raha-automaattiyhdistys. Luettu 19.02.2015.
<http://www2.ray.fi/fi/ray/tietoa-meist%C3%A4>

RAY, 2015b. Avoimet työpaikat. Raha-automaattiyhdistys. Luettu 19.02.2015.
<http://www2.ray.fi/fi/ray/avoimet-ty%C3%B6paikat>

RAY, Viestintätoimisto Perfecto & Dynamo Advertising, 2009. Vastuu ja vuosiraportti 09. Helsinki: Lönnberg Painot.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Renfors, S. & Salo, V. 2013. Palveluosaamista ei kehitetä luokkahuoneessa. AMK-lehti. Luettu 23.3.2015. <http://www.uasjournal.fi/index.php/uasj/article/view/1448/1373>

Räsänen, H. 2015. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Luettu 25.3.2015.
http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Schneider, J. & Stickdorn, M. 2014. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publiders.

Taloustutkimus Oy. 2015. Mystery shopping. Luettu 7.3.2015.
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/myst_shopping/

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Täyden kymppin palvelua-opas. 2012. Raha-automaattiyhdistys. Sisäinen intranet. Luettu 26.03.2015.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas?. Helsinki: KY-palvelu.

Ylitalo: Tuottavuus ja hyvinvointi nousuun henkilöstöä kuuntelemalla. 2014. PAM. Julkaistu 18.7.2014. Luettu 5.3.2015. <https://www.pamlehti.fi/uutiset/uutinen-pamlehti/2014/07/ylitalo-tuottavuus-ja-hyvinvointi-nousuun-henkilostoa-kuuntelemalla.html?p1711=24>

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Tampereen ammattikorkeakoulu
Saila Salminen
Hotelli- ja ravintola-ala
Restonomi

SAATE 31.3.2015

Pelaamo RAY
Hämeenkatu 10
33100 Tampere

HAASTATTELU PALVELUN LAADUSTA

Opinnäytetyöni aiheena on palvelu ja asiakkaan kokemus palvelun kokonaislaatu. Työssä käsitellään palvelun ominaispiirteitä ja palvelun laatua asiakkaan näkökulmasta siihen vaikuttavine tekijöineen. Lisäksi työ käsittelee palvelumuotoilua keinona kehittää palvelun tuottamista.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää pelisalin työntekijöiden sekä asiakkaiden näkemyksiä palvelun laadusta. Tavoitteena on selvittää kohtaavatko asiakkaan toiveet ja kokemukset palvelun laadusta palvelun tuottajan kanssa vai vallitseeko niiden välillä selkeitä ristiriitoja. Työntekijöille teetettyjä teemahaastatteluja verrataan asiakkaille tehtyjen kyselylomakkeiden tuloksiin ja sitä kautta pyritään löytämään palvelun vahvuuksia sekä kehittämisalueita laatuun vaikuttavia tekijöitä unohtamatta.

Haastattelun rungoksi on valittu teemoja, jotka tukevat tutkimuksen tavoitetta. Haastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen ne litteroidaan eli puretaan tekstimuotoon aineiston analysoimiseksi. Kaikkea aineistoa käsitellään luottamuksellisesti ja haastattelun tuloksia käytetään niin, etteivät yksittäisen haastateltavan näkemykset ole tunnistettavissa.

Tulevassa haastattelussa käsittelemme neljää teemaa:

- palvelukoulutus
- asiakkaan kohtaaminen
- toimintaympäristö
- palvelun kriteerit

Pyytäisin Teitä pohtimaan yllä mainittuja teemoja ennen tulevaa keskusteluaamme.

Ystävällisin terveisin
Saila Salminen

Liite 2. Teemahaastattelun rakenne

Taustatiedot:

- Tehtävänimike?
- Työikä?
- Erityisvastuut?

Palvelukoulutuksen merkitys palvelun tuottamisessa:

- Miten kuvailisit hyvää palvelua?
- Millaisia kokemuksia sinulla on RAY:n palvelukoulutuksista?
- Miten riittävänä ja tarpeellisena näet palvelukoulutuksen omassa työssäsi?
- Kuinka hyvin koulutuksessa kädyt metodit ja esimerkit ovat hyödynnettävissä työssäsi?

Asiakkaan kohtaaminen:

- Kuinka helppoa asiakasta on lähestyä pelisaliympäristössä?
- Miten helposti pelisalin henkilöstö on tavoitettavissa/lähestyttävissä?
- Kuinka palvelualttius näkyy henkilökunnan toiminnassa?
- Kuvaille tyypillisintä asiakaspalvelutilannetta.
- Millaisia haasteita koet asiakkaan kohtaamisessa? Mikä niihin vaikuttaa?
- Millainen merkitys palvelulla on asiakkaalle?
- Millä tavalla asiakas vaikuttaa palvelutilanteeseen?

Toimintaympäristö:

- Millaisia mahdollisuuksia pelisali tarjoaa asiakaspalvelun toteuttamiseen?
Millaisen palveluympäristön pelipöytä luo asiakaskohtaamiselle? Kuinka paljon pelisaliympäristö vaikuttaa palvelun onnistumiseen?
- Millaisia lisäpalvelumahdollisuuksia pelisaliympäristö tarjoaa?

Palvelun kriteerit:

- Millaisia kriteereitä RAY asettaa asiakaspalvelulle?
- Kuinka hyvin RAY:n palvelukriteerit toteutuvat pelisalissa?
- Miten hyvin asiakaskohtaamiset toteutuvat palvelupolun mukaisesti? Mikäli eivät toteudu, niin mikä siihen on syynä?
- Mikä palveluoppaan palvelupolun esittämistä palvelutuokiosta on helpoin toteuttaa? Mikä vaikein?
- Kuinka realistisina pidät palvelun kriteereitä?
- Millaisista asioista sinun mielestäsi koostuu hyvä palvelukokemus RAY:llä?

Liite 3. Esimerkki analysointiprosessin etenemisestä

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
<p>en ole saanut niistä juuri mitään eivät oikeen ehkä tunne meidän työtä en ole palvelija, vaan vuorovaikutuksessa paljon erilaisia koulutuksia ei ne paha ole, mutten koe itse saaneeni niistä mitään ei kenestäkään saa sitä koulutuksella sisäiset koulutukset ollu osa enemmän ja osa vähemmän hyödyllisiä kokemuksen kautta ensimmäiset ollu hyödyllisiä saman toistamista eivät tuo enää lisäarvoa itselle halu asiakaspalveluun pitää olla valmiina uskon, että asiakaspalvelijaksi synnyttään</p>	<p>Hyvää asiakaspalvelijaa ei tehdä koulutuksella</p>	<p>Työurasta riippumatta palvelun pitää syntyä luonnostaan</p>	PALVELUALTIUS
<p>miten asiakkaitten kanssa kannattaa olla juuri rahikselle tullut voi saada niistä jotain uusista huomaa ovatko tehneet aiemmin ehkä se miten kattoo asioita muuttuu siinä vähän pitää olla empaattinen saa olla iloinen asiakkaan puolesta uusille varmasti oikein hyvä on siitä jotain saanu silloin aikoinaan</p>	<p>Palvelukoulutuksesta hyötyvät etenkin uudet työntekijät saaden vinkkejä asiakastilanteessa toimimiseen</p>		
<p>miten menen tilanteeseen ja miten reagoin ei hyökkäävä asiakkaan huomioiminen lähestyt asiakasta ihmisenä keskity asiakkaaseen vastavuoroisuus asiakkaan fiiliksen tarkkailu ja niiden mukaan toimiminen ei tuputtava toiminta jolla asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi</p>	<p>Palvelun pitää olla asiakaslähtöistä</p>	<p>Vuorovaikutuksen merkitys</p>	
<p>neutraali asenne asenne ratkaisee on aidosti läsnä kohtelias asiallinen omia murheita ei tuoda töihin</p>	<p>Asenne ja toiminta ratkaisevat hyvän asiakaspalvelun</p>		

Asiakastyytyväisyyskysely

Valitse sopivin vaihtoehto rastittamalla:

Ikä: alle 25v.____ 25-35v.____ 36-45v.____ 46-60v.____ 61v. tai enemmän____

Sukupuoli: nainen ____ mies____

Kuinka usein vieraillette pelisalissa:

- ☐ Usean kerran viikossa
- ☐ Kerran viikossa
- ☐ Muutaman kerran kuukaudessa
- ☐ Kerran kuukaudessa
- ☐ Kerran kolmessa kuukaudessa
- ☐ Harvemmin

Asioin pelisalissa enimmäkseen:

- ☐ klo:10-17
- ☐ klo:18-22
- ☐ klo:22-03

Pelaan mieluiten:

- ☐ Automaatit
- ☐ Kasinopelit
- ☐ Käteispokeri
- ☐ Olen kiinnostunut koko pelitarjonnasta

Arvioi väittämää asteikolla 1-5 ympyröimällä sopivin vaihtoehto (1=täysin samaa, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin eri mieltä, 5=täysin eri mieltä)

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Minut huomioitiin saapuessani pelisaliin.	1	2	3	4	5
Pelitalin henkilöstö on helposti tavoitettavissa.	1	2	3	4	5
Pelitalin henkilöstöä on helppo lähestyä.	1	2	3	4	5

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Avun tarpeeni huomioidaan.	1	2	3	4	5
Palvelu on aktiivista ja oma-aloitteista.	1	2	3	4	5
Minua palvellaan vain silloin, kun pyydän apua.	1	2	3	4	5
Minulle tullaan kertomaan peliutuuksista ja asiakastapahtumista.	1	2	3	4	5
Olen kiinnostunut kuulemaan uusista peleistä ja asiakastapahtumista.	1	2	3	4	5
Palvelu on asiantuntevaa.	1	2	3	4	5
Pelisin henkilökunta on kiinnostunut pelitottumuksistani.	1	2	3	4	5
Tarpeeni huomioidaan minua palveltaessa.	1	2	3	4	5
Koen asiakaspalvelun tärkeäksi osaksi pelikokemuksiani.	1	2	3	4	5
Minulle on tarjottu lisäpalveluita.	1	2	3	4	5
Pelisi on mielestäni viihtyisä.	1	2	3	4	5
Pelaamossa on hyvä asiakaspalvelu.	1	2	3	4	5
Palvelu on tasapuolista.	1	2	3	4	5

Mitkä kolme asiaa koet palvelussa erittäin hyväksi?:

Kuvaile muutamalla adjektiivilla Pelaamon asiakaspalvelua:

Mitä kehitettävää Pelaamon asiakaspalvelussa mielestäsi on?:

Kiitos vastauksistanne!